

---

# BACHELORARBEIT

---

Herr  
**Niclas Kienert**

**Storytelling**  
Die Bedeutung von Geschichten  
für eine erfolgreiche Markenkommunikation im digitalen Zeitalter

2015

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Storytelling**

Die Bedeutung von Geschichten  
für eine erfolgreiche Markenkommunikation im digitalen Zeitalter

Autor:

**Herr Niclas Kienert**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM10wM2-B**

Erstprüfer:

**Prof. Detlef Gwosc**

Zweitprüfer:

**Till Felber**

Einreichung:

Mittweida, 30.04.2015

---

# BACHELOR THESIS

---

## **Storytelling**

The relevance of stories to a  
successful brand communication  
in the digital age

author:

**Mr. Niclas Kienert**

course of studies:

**Angewandte Medien**

seminar group:

**AM10wM2-B**

first examiner:

**Prof. Detlef Gwosc**

second examiner:

**Till Felber**

submission:

Mittweida, 30.04.2015

## Bibliografische Angaben:

Nachname, Vorname: Kienert, Niclas

### **Storytelling: Die Bedeutung von Geschichten für eine erfolgreiche Markenkommunikation im digitalen Zeitalter.**

*Storytelling: The relevance of stories to a successful brand communication in the digital age.*

2015 - 67 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Diese Arbeit behandelt den Einsatz des Storytelling als Instrument der Markenkommunikation. Unter Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten des digitalen Zeitalters wird auf gängige Markenführungstheorien eingegangen um ein Verständnis für die Herausforderungen zu bekommen, vor denen Marken im 21. Jahrhundert stehen. Aus einer Auseinandersetzung mit den Eigenschaften, Funktionsweisen und Anwendungsgebieten des Storytellings resultiert die These, dass Storytelling eine besonders erfolgsversprechende Form der Markenkommunikation darstellt. Im Anschluss werden vermeintliche Erfolgsfaktoren erfolgreichen Storytellings aufgezeigt und anhand von Beispielen überprüft. So gelangt diese Arbeit zu dem Schluss, dass Storytelling unter Berücksichtigung der genannten Erfolgsfaktoren besonders geeignet ist, die Markenidentität zu kommunizieren und positive Effekte für die Marke zu erzeugen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Vorgehensweise.....	2
<b>2 Storytelling in der Markenkommunikation.....</b>	<b>3</b>
2.1 Grundlagen des Storytelling.....	3
2.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung .....	3
2.1.2 Aufbau einer Geschichte.....	5
2.1.3 Wirkungsweisen von Geschichten.....	7
2.1.4 Digital Brand Storytelling.....	11
2.2 Anwendung des Storytellings.....	13
2.2.1 Umsetzungsprinzipien.....	14
2.2.2 Erfolgsfaktoren einer Brand Story.....	16
2.3 Zusammenfassung.....	17
<b>3 Grundlagen der Markenführung.....</b>	<b>18</b>
3.1 Markenführung im Wandel der Zeit.....	18
3.2 Definition des Markenbegriffs.....	19
3.3 Die identitätsbasierte Markenführung.....	21
3.3.1 Markenidentität als Selbstbild einer Marke.....	22
3.3.2 Markenimage als Fremdbild einer Marke.....	24
3.3.3 Das GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung.....	25
3.3.4 Erfolgsfaktoren der identitätsbasierten Markenführung.....	27
3.4 Paradigmenwechsel in der Markenführung.....	28
3.4.1 Die neue Macht der Verbraucher.....	29
3.4.2 Neue Herausforderungen.....	31
3.5 Kritische Würdigung.....	32
3.6 Zwischenfazit.....	34
<b>4 Analyse erfolgreicher Markengeschichten.....</b>	<b>36</b>
4.1 Vorgehensweise.....	36

---

4.1.1	Aufgestellter Merkmalskatalog.....	36
4.2	Intel & Toshiba „The Beauty Inside“ .....	37
4.2.1	Die Geschichte.....	38
4.2.2	Die Wirkung.....	39
4.2.3	Das Ergebnis.....	40
4.2.4	Besonderheiten der Umsetzung.....	41
4.2.5	Auswertung der Analyse von „The Beauty Inside“ .....	41
4.3	Dove “Real Beauty Sketches” .....	42
4.3.1	Die Geschichte.....	42
4.3.2	Die Wirkung.....	44
4.3.3	Das Ergebnis.....	44
4.3.4	Besonderheiten der Umsetzung.....	45
4.3.5	Auswertung der Analyse „Real Beauty Sketches“ .....	46
4.4	Hornbach „Der Hornbach Hammer“ .....	46
4.4.1	Die Geschichte.....	47
4.4.2	Die Wirkung.....	48
4.4.3	Das Ergebnis.....	50
4.4.4	Besonderheiten der Umsetzung.....	50
4.4.5	Auswertung der Analyse “Der Hornbach Hammer” .....	51
4.5	Vergleich der Markengeschichten.....	51
4.5.1	Die Geschichte.....	52
4.5.2	Die Wirkung.....	52
4.5.3	Das Ergebnis.....	52
4.5.4	Besonderheiten der Umsetzung.....	53
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>54</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XII</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der identitätsbasierten Markenführung.....	22
Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität.....	23
Abbildung 3: Komponenten des Markenimages.....	24
Abbildung 4: GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung.....	26
Abbildung 5: Filmplakat "The Beauty Inside".....	38
Abbildung 6: Porträts "Real Beauty Sketches", gezeichnet von Gil Zamora.....	42
Abbildung 7: Packaging "Der Hornbach Hammer".....	47
Abbildung 8: Der Hornbach Hammer, Social Media Teasing.....	49

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Analyse: The Beauty Inside.....	41
Tabelle 2: Analyse: Real Beauty Sketches.....	46
Tabelle 3: Analyse: Der Hornbach Hammer.....	51
Tabelle 4: Vergleichende Auswertung, Wirkung der Markengeschichten.....	52
Tabelle 5: Vergleichende Auswertung, Ergebnis der Markengeschichten.....	53



# 1 Einleitung

Das Erzählen von Geschichten ist so alt wie die Sprache selbst. Jeder Mensch kennt Geschichten und weiß, dass sie unterschiedliche Wirkungen haben können: sie können unterhalten, Wissen vermitteln und Emotionen wecken. Da Geschichten allgegenwärtig sind, werden sie auch schon seit langer Zeit in der Markenführung<sup>1</sup> und in der Markenkommunikation bzw. Werbung eingesetzt.

Seit einigen Jahren erfreut sich diese altbewährte Kommunikationsmethode jedoch in der Werbebranche einer steigenden Beliebtheit. Unter dem Begriff Storytelling fordern zahlreiche Experten aus Theorie und Praxis mehr gute Geschichten in der Werbung, während die höchsten Preise bei renommierten Kreativwettbewerben regelmäßig an Kampagnen verliehen werden, die auf durchdachtes Storytelling setzen. Gleichzeitig entwickelt sich eine Markenführungsmethode die auf Storytelling als Mittel zur Unternehmensinternen Kommunikation setzt.

Als Folge dessen ist Storytelling in aller Munde, jedoch gibt es auch starke Abweichungen in der konkreten Definition des Begriffes.

Diese Arbeit hat zum Ziel, die grundlegenden Funktionsweisen des Storytelling herauszuarbeiten und zu zeigen, weshalb es sowohl in allen Bereichen der Markenführung, als auch in der Werbung nicht bloß einen Modetrend darstellt, Storytelling als Instrument zur Markenkommunikation einzusetzen.

## 1.1 Problemstellung

In dem Streben nach Aufmerksamkeit bei den Verbrauchern konkurrieren Marken im Internet nicht nur mit Konkurrenten aus der eigenen Branche. Sie stehen in Konkurrenz zu Inhalten, die ausschließlich der Unterhaltung dienen, die von den Verbrauchern selber erstellt werden und die bestens auf den jeweiligen Verbreitungskanal abgestimmt sind, weil sie sich z. B. analog zu diesem entwickelt haben.

---

<sup>1</sup> Anm. des Autors: Die Begriffe „Markenführung“ und „Markenmanagement“ werden synonym verwendet

Zusätzlich hat der hohe Grad der Partizipation im digitalen Zeitalter zur Folge, dass die Verbraucher einen steigenden Einfluss auf die Inhalte der Markenkommunikation haben. Die Kontrolle der Marken über das eigene Image droht dabei verloren zu gehen.<sup>2</sup>

Die Markenführung steht vor großen Herausforderungen, muss sich auf diese neue Situation einstellen und gleichzeitig einen Weg finden, die Chancen zu nutzen, die die neuen Technologien und Interaktionsformen ihnen bieten.

## 1.2 Vorgehensweise

Im ersten Kapitel der Arbeit wird der Begriff des Storytelling genauer definiert. Es wird auf die Eigenschaften, Funktionsweisen und Anwendungsgebiete des Storytellings eingegangen um ein Verständnis davon zu erlangen, wie Geschichten funktionieren und wie sie erfolgsversprechend angewendet, bzw. eingesetzt werden.

Daraufhin wird das moderne Verständnis des Markenbegriffs und der Markenführung mit Fokus auf dem identitätsbasierten Markenführungsansatz erläutert und die Herausforderungen ermittelt, vor denen Marken im digitalen Zeitalter stehen.

Anschließend werden die gewonnen Erkenntnisse kombiniert um anhand dieser die These, dass Storytelling ein besonders erfolgsversprechendes Instrument für alle erarbeiteten Anforderungen der Markenkommunikation darstelle, zu belegen.

Um die gewonnen Erkenntnisse zum Storytelling zu verifizieren, werden verschiedene erfolgreiche Markengeschichten analysiert. Lassen sich alle in dieser Arbeit aufgestellten Merkmale erfolgreichen Storytellings in den Beispielen wiederfinden, so wird davon ausgegangen, dass es sich um konstitutive Merkmale handelt.

---

2 Vgl. Schögel, 2009: S. 25 f.

## 2 Storytelling in der Markenkommunikation

### 2.1 Grundlagen des Storytelling

Wenn heutzutage im Kontext der Markenkommunikation von Storytelling gesprochen wird, dann treten häufig Divergenzen bezüglich des damit Gemeinten auf. Der Begriff Storytelling wird häufig entweder auf die Anwendung des Geschichten-Erzählens in operativen Werbemaßnahmen, oder auf ein Kommunikationskonzept im Markenmanagement reduziert.

Im Folgenden befasst sich dieses Kapitel mit einem allgemeinen Verständnis des Storytellings im Kontext von Werbung und Markenkommunikation. Dazu wird herausgestellt, was genau unter einer Story zu verstehen ist, wie eine Story im Allgemeinen aufgebaut ist und wie sie auf die Rezipienten wirkt.

#### 2.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Das Erzählen von Geschichten kann als eine evolutionäre Errungenschaft des Menschen betrachtet werden, die sehr viele Vorteile mit sich bringt.<sup>3</sup> Geschichten ermöglichen es, komplexe Sachverhalte anschaulich und nachvollziehbar zu vermitteln.<sup>4</sup> Daher werden sie auch schon seit frühester Zeit von den Menschen als Mittel zur Kommunikation genutzt.

Zum einen sind Geschichten ein gelerntes, allgegenwärtiges Mittel zur Informationsverarbeitung und Wissensweitergabe, zum anderen werden sie wesentlich schneller verstanden, besser behalten und leichter weitergegeben als abstrakte Erklärungen. Außerdem liefern sie einen Kontext, der neben reinen Fakten auch Bezüge, Zusammenhänge und Emotionen vermitteln kann. Geschichten verhelfen dazu, Ideen, Argumente und Gedanken greifbar und erlebbar zu machen.<sup>5</sup>

---

3 Vgl. Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 44.

4 Vgl. Thier, 2006: S. 2.

5 Vgl. Frenzel, Müller, Sottong, 2004: S. 8 f.

Konsequenterweise wird heutzutage auch in den Führungsetagen vieler Konzerne auf die „Macht der Geschichten“ gesetzt.<sup>6</sup> Zurückzuführen ist dieser Einsatz von Geschichten im Unternehmenskontext auf eine Gruppe aus Wissenschaftlern, Journalisten und Managern, die am MIT in den USA forschten. Sie entdeckten die Möglichkeit, mithilfe von Geschichten kollektive Lernprozesse innerhalb eines Unternehmens so zu dokumentieren, dass sie unternehmensweit nutzbar gemacht werden konnten. Diese Erkenntnis gilt laut THIER als die Geburtsstunde des Storytelling im Unternehmenskontext.<sup>7</sup>

Doch was genau macht eine Geschichte bzw. Story eigentlich aus und was ist unter dem Begriff Storytelling zu verstehen? Häufig werden die Begriffe Geschichte (engl. Story), Erzählung und Narration synonym verwendet und beschreiben die erzählerische Zusammenfassung von Prozessen unter einem übergeordneten Bedeutungszusammenhang, der die subjektive Sicht- und Erlebnisweise des erzählenden Menschen zum Ausdruck bringt.

Anderen Meinungen zufolge lässt sich jedoch durchaus ein Unterschied zwischen einer Geschichte und einer Narration erkennen: Während Geschichten einen Gedanken bzw. eine Idee detailliert und lebendig schildern, beschränken sich Narrationen auf allgemeine und generelle Informationen. Folglich ist jede Geschichte eine Narration, aber nicht jede Narration ist auch gleichzeitig eine Geschichte.<sup>8</sup> Basierend auf diesen Definitionen beschreibt der Begriff Storytelling eine Methode, die alles umfasst, was in irgendeiner Weise mit dem Erzählen von Geschichten zu tun hat.

Eine geeignete Geschichte im Sinne dieser Arbeit ist eine Markengeschichte (engl. Brand Story), die die Verankerung der Markenwerte in der Werbung vorantreibt und über einen direkten Bezug zur Markenidentität verfügt. Auf die besondere Bedeutung der Markenidentität wird im nächsten Kapitel dieser Arbeit genauer eingegangen. Die Basis für erfolgreiches Storytelling und gleichzeitig der Ursprung der Markenidentität, ist in diesem Fall die Kerngeschichte einer Marke, welche die Markenbotschaft auf ihre zentrale Aussage reduziert.

Diese Core Story dient dementsprechend als Rahmenerzählung bzw. unterste Erzählebene, auf der alle anderen Brand Stories basieren und die ihnen eine Bedeutung ver-

---

6 Vgl. Thier, 2006: S. 2.

7 Vgl. Thier, 2006: S. 3 f.

8 Vgl. Schreyögg, 2005: S. 2.

leiht. Alle Brand Stories, die über die Marke erzählt werden, sollten also stets konsistent zur Core Story der Marke sein und diese jedes Mal neu inszenieren.<sup>9</sup>

## 2.1.2 Aufbau einer Geschichte

Um ein tiefergehendes Verständnis für die Funktionsweisen des Storytelling zu erlangen, befasst sich dieser Abschnitt mit den grundlegenden Gestaltungselementen einer Geschichte im Allgemeinen. Im Folgenden werden diese Elemente und die jeweilige Bedeutung für die Story herausgearbeitet um einen Erklärungsversuch zu liefern, wie Geschichten auf inhaltliche Weise funktionieren.

Die Grundstruktur einer Story gleicht in der Regel der eines klassischen Dramas mit drei Akten, in denen Ausgangssituation, Problem und Lösung thematisiert werden. Laut WENTZEL, TOMCZAK und HERRMANN zeichnet sich diese Struktur durch mehrere dramaturgische Elementen aus, die in einem logischen Zusammenhang stehen und aufeinander aufbauen. Beim Gestalten einer Story müssen daher alle konstitutiven Elemente genauestens durchdacht und aufeinander abgestimmt sein.<sup>10</sup> Darüber, was man konkret unter diesen Elementen versteht, gibt es jedoch keine einheitliche Meinung.

FOG, BUDTZ und YAKABOYLU benennen als bestimmende Faktoren einer Story Botschaft, Konflikt, Charaktere und Handlung.<sup>11</sup>

Laut WENTZEL, TOMCZAK und HERRMANN bilden Motiv, Akteur, Konflikt, Handlung und Moral konstitutiven Elemente einer Story.<sup>12</sup>

FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG sprechen nur von den Grundelementen Protagonist, Ausgangssituation, Endsituation und Transformation.<sup>13</sup>

Bei genauerer Betrachtung lässt sich hierbei erkennen, dass viele der verschiedenen Begrifflichkeiten synonym verwendet werden. Die Begriffe Akteur, Charaktere und Protagonist kann man zusammenfassen, genauso wie Handlung und Transformation oder auch Moral und Botschaft. Im Folgenden beschränkt sich die Erläuterung der einzelnen Elemente auf die fünf Begriffe Motiv, Charaktere, Konflikt, Handlung und Botschaft. In die Erläuterung fließt aber auch das Verständnis der zugehörigen Synonyme ein.

---

9 Vgl. Fog, Budtz, Yakaboylu, 2005: S. 54.

10 Vgl. Wentzel, Tomczak, Herrmann, 2008: S. 413.

11 Vgl. Fog, Budtz, Yakaboylu, 2005: S. 30.

12 Vgl. Wentzel, Tomczak, Herrmann, 2008: S. 413 f.

13 Vgl. Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 76.

## **Das Motiv**

Das Motiv ist der Ausgangspunkt einer Story. Es verleiht der Story Bedeutung und definiert die Absicht, die hinter dem Erzählen steckt. Beispiel: Basiert eine Brand Story auf dem Motiv der Kundenorientierung, so besteht der Sinn der Geschichte darin, die Relevanz eines kundenorientierten Verhaltens mit den Mitteln des Storytellings zu kommunizieren. Dementsprechend muss das Motiv also einen direkten Bezug zur Identität und den Werten der Marke aufzeigen.<sup>14</sup>

## **Die Charaktere**

Die Charaktere personifizieren das Drama und treiben die Geschichte durch ihr Handeln voran.<sup>15</sup> Zudem bieten sie dem Empfänger die Möglichkeit zur Identifikation, wodurch die Geschichte nicht als irrelevant empfunden wird. Besonders häufig und effektiv wird hierbei der Charakter des Helden einer Geschichte genutzt, da sich die Rezipienten in den meisten Fällen mit diesem identifizieren. Der Held kann hierbei durchaus auch eine Gruppe von Mitarbeitern, ein ganzes Unternehmen oder eine Marke sein.<sup>16</sup>

## **Der Konflikt**

Der Konflikt ist das Element der Story, das Spannungen entstehen lässt. Dadurch, dass der Held einer Geschichte einen Konflikt lösen muss, wird eine Story als aufregend bzw. interessant empfunden und erlangt eine emotionale Bedeutung für den Empfänger.<sup>17</sup> Dies liegt daran, dass jeder Mensch ein Bedürfnis danach hat, einen Zustand der Balance und Harmonie herzustellen. Sollte etwas dem Erreichen dieses Zustands im Weg stehen, wird instinktiv versucht, dieses Hindernis aus dem Weg zu schaffen.<sup>18</sup>

## **Die Handlung**

Die Handlung umfasst die verschiedenen Stationen, in denen sich der Held befindet während er versucht, den Konflikt zu lösen. Dabei muss er an jeder dieser Stationen Entscheidungen treffen und Lösungen finden, was zur Folge hat, dass die Handlung vorangetrieben wird. Diese Entscheidungen müssen für den Empfänger nachvollziehbar sein um das Einfühlen zu verstärken und eine Beziehung zum Verlauf der Ge-

---

<sup>14</sup> Vgl. Wentzel, Tomczak, Herrmann, 2008: S. 413.

<sup>15</sup> Vgl. Wentzel, Tomczak, Herrmann, 2008: S. 413.

<sup>16</sup> Vgl. Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 88-90.

<sup>17</sup> Vgl. Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 83.

<sup>18</sup> Vgl. Fog, Budtz, Yakaboylu, 2005: S. 33 f.

schichte herzustellen. Im Kontext einer Markengeschichte bergen mehrdeutige Enden oder zufällige Konfliktlösungen die Gefahr, den Empfänger zu enttäuschen oder zu verwirren und die Bedeutung des Motivs in Frage zu stellen.<sup>19</sup>

### **Die Botschaft**

Im Kontext der Markenführung ist das bewusste Vermitteln einer Botschaft logischerweise der primäre Grund für die Verwendung von Storytelling. Die Botschaft entsteht als eine Erkenntnis aus der Geschichte oder auch als moralische Konsequenz derselben und sollte klar und unmissverständlich kommuniziert werden. Deshalb ist es wichtig, beim Storytelling nur eine Botschaft pro Geschichte zu verwenden.<sup>20</sup> Da die Gefahr besteht, die Aufmerksamkeit des Rezipienten zu verlieren, wenn ihm zweimal das Gleiche erzählt wird, zunächst auf metaphorische und anschließend auf faktische Weise,<sup>21</sup> wird das Erzählen der Geschichte überflüssig wenn die Marke z. B. noch theoretische Erklärungen folgen lassen muss.

### **2.1.3 Wirkungsweisen von Geschichten**

FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG bezeichnen das Storytelling als einen Gegenpol zur Einweg-Kommunikation. Da das Erzählen einer Geschichte implizit die Aufforderung enthalte, sich an der Erzählung zu beteiligen, löse es demzufolge in aller Regel auch das Erzählen anderer aus.<sup>22</sup> Verschiedene Faktoren haben zur Folge, dass Geschichten einen kommunikativen und sozialen Raum öffnen und zum Mitdenken anregen:

- Geschichten sind keine Befehle, enthalten keine Handlungsanweisungen,
- Geschichten sind nicht performativ (sie setzen keine Realität im Sinne eines Richterspruchs),
- Geschichten sind (abgesehen von gezielt didaktisch eingesetzten Fabeln oder Gleichnissen) nur in geringem Maße appellativ und

---

<sup>19</sup> Vgl. Wentzel, Tomczak, Hermann, 2008: S. 414.

<sup>20</sup> Vgl. Fog, Budtz, Yakaboylu, 2005: S. 32.

<sup>21</sup> Vgl. Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 70.

<sup>22</sup> Vgl. Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 5.

- das Erzählen von Geschichten schafft für die Dauer der Erzählung eine Gleichwertigkeit zwischen den Beteiligten und setzt hierarchische Differenzen vorübergehend außer Kraft.<sup>23</sup>

Storytelling führt also zu einer Kommunikation, die den Empfänger involviert und die Interaktion zwischen Sender und Empfänger fördert. Diese soziale Komponente des Storytelling, das Erzeugen von Kommunikation auf „Augenhöhe“, ist für Marken besonders zielführend, da sie den Empfängern die Hemmschwelle nimmt, sich mit den Markeninhalten zu befassen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Storytelling ist die Wirkungsweise der Geschichteninhalte auf den Empfänger.

Unter Einbeziehung von Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften, der Psychologie und den Kulturwissenschaften definiert HERBST sieben wichtige Wirkmechanismen des Storytelling, welche im Folgenden kurz erläutert werden.<sup>24</sup>

1. Geschichten wirken überwiegend unbewusst:

Unser Gehirn ist ständig aktiv und verarbeitet dabei riesige Datenmengen. Jedoch verarbeiten wir 95 Prozent der Informationen unbewusst – das heißt, nur ein sehr geringer Anteil der Informationen dringt ins Bewusstsein vor. Gründe hierfür sind, dass das Bewusstsein dem Körper sehr viel Energie abverlangt, unbewusste Reaktionen wesentlich schneller ausgeführt werden können und man unbewusst besonders schnell und einfach auf bewertete Erfahrungen zurückgreifen kann.<sup>25</sup> Die besondere Wirkung des Storytelling entsteht unter anderem dadurch, dass Geschichten auf ähnliche Art und Weise wirken. Die Aufnahme, das Interpretieren, das Einordnen und die emotionale Bewertung der dargebotenen Informationen sind unbewusste Prozesse, was dazu führt, dass sich die Information einfach und effektiv im Unterbewusstsein des Empfängers abspeichert.<sup>26</sup>

2. Geschichten lösen starke Gefühle aus:

---

<sup>23</sup> Vgl. Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 5.

<sup>24</sup> Vgl. Herbst, 2008: S. 25.

<sup>25</sup> Vgl. Herbst, 2008: S. 26.

<sup>26</sup> Vgl. Herbst, 2008: S. 29.



Erkenntnisse aus der Neurologie beweisen, dass Gefühl und Verstand keinesfalls getrennt sind, dass Emotionen sogar die Grundlage für vernünftiges Handeln darstellen.<sup>27</sup> Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung von Emotionen.

Das limbische System, der Sitz unserer emotionalen Intelligenz, bewertet alle aufgenommenen Informationen in Hinsicht auf Bedeutung für den jeweiligen Empfänger. Im Gedächtnis haften bleibt bei diesem Prozess nur, was das limbische System positiv oder negativ anrührt – Geschichten, Bilder und emotionale Worte wie „Tod“ oder „Liebe“ sprechen das limbische System besonders schnell an.

### 3. Geschichten belohnen:

Das menschliche Handeln wird von zwei evolutionären Systemen bestimmt: dem Angstsystem und dem Belohnungssystem. Das Angstsystem aktiviert sich bei Gefahren und arbeitet unbewusst, um möglichst schnell auf potentielle Gefahren mit Flucht oder Konfrontation reagieren zu können.

Das Belohnungssystem soll das Handeln steuern, indem es den Menschen mit positiven Gefühlen belohnt, wenn dieser so handelt, wie es ihm gut tut.<sup>28</sup> Es sorgt auch dafür, dass man Vorfreude empfindet, wenn man an eine Marke oder ein Produkt denkt. Mit Geschichten kann man diese Gefühle in der Bezugsgruppe auslösen und klare Erwartungen an eine einzigartige Belohnung erzeugen.<sup>29</sup>

### 4. Geschichten sind bedeutend:

Laut des Zürcher Modells der sozialen Motivation von Norbert Bischof (1989), gibt es drei Grundmotive, die den Menschen durchs Leben leiten: Sicherheit, Erregung und Autonomie.<sup>30</sup> Je nachdem, für welches dieser Motive ein Unternehmen steht, kann es per Storytelling eines dieser existentiellen Bedürfnisse seiner Zielgruppe ansprechen und dadurch die Bedeutung dieses Motivs für den Empfänger auf die eigene Marke übertragen.

### 5. Geschichten lösen Beteiligung aus:

---

<sup>27</sup> Vgl. hier und im Folgenden Herbst, 2008: S. 32.

<sup>28</sup> Vgl. Herbst, 2008: S. 38.

<sup>29</sup> Vgl. Herbst, 2008: S. 45.

<sup>30</sup> Vgl. Herbst, 2008: S. 46.

Geschichten ermöglichen es, die Bezugsgruppen an dem Erzählten teilhaben zu lassen: Der Empfänger versetzt sich in die Lage der handelnden Personen, vollzieht Taten und Empfindungen nach und erstellt Prognosen über den Ausgang der Geschichte.

Das alles geschieht intuitiv und lässt sich auf spezielle Nervenzellen, sogenannte Spiegelneuronen, zurückführen.<sup>31</sup> Diese sind dafür zuständig, dass Menschen sich in andere Menschen hineinversetzen und mit ihnen fühlen können, indem sie dafür sorgen, dass gesehene Gefühle automatisch reproduziert, also gespiegelt werden.

Für das Storytelling bedeutet diese Erkenntnis, dass es einem die Möglichkeit bietet, Emotionen in den Bezugsgruppen hervorzurufen indem man sie in einer Geschichte authentisch darstellt.

#### 6. Geschichten bestehen aus Mustern:

Eine wichtige Funktion des Gehirns ist es, zur Datenverarbeitung auf typische Muster zurückzugreifen, um Informationen energiesparend und schnell einzuordnen.<sup>32</sup> Diese Muster haben den Vorteil, dass man nicht permanent alles neu lernen muss.

Storytelling interagiert zielführend mit dieser Eigenart des Gehirns, da Geschichten ebenfalls aus bereits gelernten Mustern (Archetypen, Mythen, symbolische Handlungen, Rollen) bestehen<sup>33</sup> und somit besonders schnell und nachhaltig verarbeitet werden können.

#### 7. Geschichten sind stark bildhaft:

Menschen nehmen über 80 Prozent aller Informationen über die Augen auf und 60 Prozent der Gehirntätigkeit sind dem Wahrnehmen, Verarbeiten und Speichern von Bildern gewidmet.<sup>34</sup> Diese Erkenntnis zeigt, dass der Mensch ein stark visuell geprägtes Wesen ist und belegt die Bedeutung von Bildern. Der Ansatz des Storytelling an dieser Stelle ist, dass es Bilder in den Köpfen der Empfänger entstehen lassen kann, wodurch die erzählte Geschichte besonders

---

31 Vgl. hier und im Folgenden Herbst, 2008: S. 53.

32 Vgl. Herbst, 2008: S. 58.

33 Vgl. Herbst, 2008: S. 59.

34 Gegenfurter, Walter, Braun, 2002: S. 69; In Herbst, 2008: S. 61.

intensiv im deren Gedächtnis verankert und bei jedem Kontakt mit der Marke aufs Neue hervorgerufen wird.

Diese von HERBST erarbeiteten Wirkungsmechanismen des Storytelling zeigen, dass Geschichten eine besonders intensive Wirkung auf das menschliche Gehirn haben, weil sie an dessen Grundprinzipien anknüpfen.<sup>35</sup>

Diese Feststellungen lassen sich somit auch als Bestätigung der von FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG definierten Eigenschaften des Storytelling verwenden:

*„Storytelling heißt, Geschichten gezielt, bewusst und gekonnt einzusetzen, um wichtige Inhalte besser verständlich zu machen, um das Lernen und Mitdenken der Zuhörer nachhaltig zu unterstützen, um Ideen zu streuen, geistige Beteiligung zu fördern und damit der Kommunikation eine neue Qualität hinzuzufügen.“<sup>36</sup>*

## 2.1.4 Digital Brand Storytelling

Damit das Storytelling einen möglichst positiven Effekt für die Markenführung erzeugt, müssen die erzählten Geschichten zielführend und bewusst kommuniziert werden.

Das Mittel des Storytelling ist keinem speziellen Medium oder Verbreitungskanal zuzuordnen, die klassischen Anwendungsgebiete von Storytelling in der Markenkommunikation sind Printanzeigen, Werbefilme oder auch Funkspots.

Mit dem Aufkommen neuer Medien entstehen aber auch neue Möglichkeiten, Geschichten zu erzählen. Hierfür können die bestehenden Erzählpraktiken nicht eins zu eins übernommen werden, sondern es muss eine geeignete Form gefunden werden, wie jedes einzelne Medium optimal für das Storytelling genutzt werden kann.<sup>37</sup>

Mit den neuen Möglichkeiten, die soziale Medien und neue Technologien zu bieten haben, lassen sich also auch Markengeschichten (Brand Stories) auf eine neue Art und Weise erzählen. HERBST bezeichnet diese neue Erzählmethode, deren Charakteristika im Folgenden erläutert werden, als Digital Brand Storytelling.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Herbst, 2008: S. 70.

<sup>36</sup> Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 3.

<sup>37</sup> Vgl. Herbst, 2014: S. 227.

<sup>38</sup> Vgl. Herbst, 2014: S. 223 ff.

*„Digital Brand Storytelling ist das Erzählen von Markengeschichten mithilfe von digitalen Technologien unter Nutzung von deren Besonderheiten.“<sup>39</sup>*

Digitale Technologien bieten für das Storytelling vier Besonderheiten: Integration, Verfügbarkeit, Vernetzung und Interaktivität.

### **Integration**

Digital Brand Storytelling verfügt über eine Vielzahl unterschiedlicher Komponenten:

- unterschiedliche Geräte, wie Smartphones und Tablets, auf denen Geschichten auf spezielle Weise inszeniert werden können,
- verschiedene Dienste und Technologien, wie E-Mail, Telefonie, Chats oder Augmented Reality,
- unterschiedliche Medienobjekten, wie z. B. Tweets, YouTube-Videos, Facebook Posts, Websites oder Blogeinträge,
- Mehrere Kommunikationsinstrumente, die sich zum Erzählen einer einzigen Geschichte nutzen lassen ( Werbung mit VideoAds, eine digitale Pressemappe der Public Relations und Verkaufsförderung im E-Shop) und
- Multimedialität – das Einbinden von sowohl Fotos als auch Videos, Text, Sprache, Grafiken oder Animationen.<sup>40</sup>

Die Besonderheit bei der Einbindung und Nutzung dieser Vielen Bausteine ist, dass der Nutzer entscheiden kann, in welcher Reihenfolge er sie nutzt und sogar, ob er sie nacheinander oder simultan nutzt.

### **Verfügbarkeit**

Auf die Geschichten kann jederzeit und von überall aus zugegriffen werden, vorausgesetzt, dass der Empfänger über die dafür nötige Technologie verfügt. Ist das der Fall, kann die Geschichte mitsamt aller dazugehörigen Inhalte jederzeit und in beliebiger Tiefe konsumiert werden.<sup>41</sup>

### **Vernetzung**

---

<sup>39</sup> Herbst, 2014: S. 223.

<sup>40</sup> Herbst, 2014: S. 228.

<sup>41</sup> Herbst, 2014: S. 229.

Da Geräte, Technologien, Dienste und Medienobjekte untereinander vernetzt sind und miteinander kommunizieren können, unterstützt die Vernetzung die bereits beschriebene Integration.

Zudem lassen sich aufgrund der Vernetzung von Geräten und Technologien bestimmte Medien nicht mehr eindeutig bestimmten Kanälen zuordnen: E-Mails werden mit dem Handy verschickt, mit dem Fernseher geht man ins Internet und im Internet hört man Radio.<sup>42</sup>

### **Interaktivität**

Ein wesentlicher Unterschied zu traditionellen Erzählweisen liegt in der Interaktivität der Digital Brand Stories. Der Nutzer hat die Möglichkeit, selbst das Medium zu wählen auf dem die Geschichte stattfindet und kann durch seine Handlungen den Ablauf und sogar den Inhalt der Geschichte beeinflussen. Während das klassische Storytelling aus einem aktiven Erzähler und einem passiven Zuhörer besteht, kann, bzw. muss der Zuhörer im Digital Brand Storytelling eine aktive Rolle einnehmen um die Geschichte voranzutreiben.<sup>43</sup>

## **2.2 Anwendung des Storytellings**

Dieses Kapitel behandelte bisher die theoretischen Grundlagen des Storytelling. Bei der Betrachtung der diversen Funktionen und Wirkungsweisen einer Story lässt sich festhalten, dass Stories sehr vielseitig eingesetzt werden können. Vor allem die Tatsache, dass sich Stories sowohl als internes als auch als externes Kommunikationsinstrument anwenden lassen, prädestiniert sie zur Anwendung im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung im Sinne des identitätsbasierten Markenführungsansatzes, auf den im nächsten Kapitel näher eingegangen wird. Es stellt sich jedoch die Frage, wie dieses Potenzial richtig umgesetzt werden muss. Dies soll im weiteren Verlauf dieses Kapitels diskutiert werden.

---

<sup>42</sup> Herbst, 2014: S. 230.

<sup>43</sup> Herbst, 2014: S. 232.

## 2.2.1 Umsetzungsprinzipien

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Frage, wie eine Geschichte gestaltet sein muss, um sich langfristig in den Köpfen der Empfänger zu verankern und eine Marke positiv hervorzuheben, bzw. die von der Markenführung gewollte Botschaft zu vermitteln.

Die Brüder CHIP und DAN HEATH benennen sechs grundlegende Prinzipien, die jede einprägsame Idee beinhalten sollte: sie muss einfach, unerwartet, konkret, glaubwürdig und emotional sein und eine Geschichte enthalten.<sup>44</sup> Sie verwenden zwar den Begriff „Idee“, bezogen auf die Gestaltungselemente einer Brand Story entspricht dies jedoch der Botschaft, die dem Rezipienten anhand der Geschichte vermittelt werden soll. Deshalb können die Begriffe Idee und Botschaft in diesem Zusammenhang Synonym verstanden und verwendet werden.

### Die Botschaft muss einfach sein

Eine Brand Story sollte stets auf die zentrale Markenbotschaft bzw. Kerngeschichte der Marke verweisen, auch wenn es impliziert, dass andere Botschaften ausgeschlossen werden müssen.<sup>45</sup> Doch das Reduzieren auf die Kernaussage alleine reicht nicht aus. Konstitutives Merkmal einer einfachen Botschaft ist zusätzlich ihre Kompaktheit. Welche Wirkung Botschaften entfalten, die diese beiden Bedingungen erfüllen, zeigt sich bei einfachen Sprichwörtern wie z.B. „Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach“.<sup>46</sup> Sie sind einfach und zugleich tiefgründig. In diesem Fall ist die Botschaft eine Warnung, dass man etwas Sicheres nicht gegen etwas Unsicheres austauschen sollte. Da die Formulierung so einprägsam ist, verbreitet sie sich von selbst über ganze Kontinente, Kulturen und Sprachen hinweg.<sup>47</sup>

### Die Botschaft muss unerwartet sein

Um erfolgreich eine Botschaft zu übermitteln wollen, ist es notwendig, Aufmerksamkeit zu erregen. Der einfachste Weg, dies zu erreichen, ist, Muster zu durchbrechen und den Empfänger zu überraschen. Überraschung und Interesse sind besonders bedeutend, da sie durch eine einprägsame Botschaft Emotionen wecken.<sup>48</sup> Bei der Übermittlung der Botschaft sind die Erwartungen der Rezipienten also im richtigen Moment zu

---

44 Vgl. Heath, Heath, 2008: S. 12 ff.

45 Vgl. Heath, Heath, 2008: S. 30.

46 Vgl. Heath, Heath, 2008: S. 52.

47 Vgl. Heath, Heath, 2008: S. 51 f.

48 Vgl. Heath, Heath, 2008: S. 72 f.

widerlegen, andernfalls nimmt die Zielgruppe die Botschaft intuitiv und unreflektiert auf. Das hat zur Folge, dass unerwartete Botschaften länger erinnert werden als solche, die kein Überraschungsmoment enthalten.<sup>49</sup>

### **Die Botschaft muss konkret sein**

Abstrakte Botschaften sind schwer zu begreifen und zu merken. Daher ist es wichtig, dass die Geschichte konkrete Anhaltspunkte bietet. Eine Core Story ist in der Regel abstrakt, wie sie sich in Taten des Unternehmens und der Mitarbeiter widerspiegelt ist hingegen etwas konkretes, das man leichter versteht.<sup>50</sup> Diese Brand Stories müssen also die Vision der Marke auf metaphorische und für die Mitarbeiter sowie Kunden verständliche Weise demonstrieren.

### **Die Botschaft muss glaubwürdig sein**

Damit eine Brand Story funktioniert, müssen die Zielgruppen er Botschaft glauben. Deshalb sollten die Geschichten authentisch sein. Das bringt zwei Vorteile mit sich: sie sind überprüfbar und stoßen somit auf weniger Widerspruch bei den Rezipienten und sie liefern einen konkreten Kontext der Handlung, wodurch die Botschaft für den Rezipienten leichter verständlich gemacht wird.<sup>51</sup>

### **Die Botschaft muss emotional sein**

Eine Voraussetzung dafür, dass es gelingt, mit einer Brand Story die Markenbotschaft nachhaltig zu vermitteln, ist die Emotionalität der Botschaft. Wir der Empfänger emotional einbezogen, so entsteht automatisch eine Bindung an die Geschichte. Da es die Fähigkeit zu empfinden einschränkt, wenn man sich in einer analytischen Stimmung befindet, ist es wichtig, dass der Empfänger sich nicht analytisch mit der Botschaft auseinandersetzt.<sup>52</sup> Die emotionale Bindung führt dazu, dass eine Geschichte ganzheitlich wahrgenommen wird, anstatt nur rational bewertet zu werden.

### **Das Prinzip der Geschichte**

Als letztes Prinzip nennen HEATH und HEATH, das die Botschaften in Form von Geschichten inszeniert werden sollten, da Geschichten im Stande sind, den Empfänger zum tatsächlichen Handeln zu veranlassen.<sup>53</sup>

---

49 Vgl Heath, Heath, 2008: S. 82.

50 Vgl Heath, Heath, 2008: S. 113.

51 Frenzel, Müller, Sottong, 2006: S. 36 f.

52 Vgl Heath, Heath, 2008: S. 189.

53 Vgl Heath, Heath, 2008: S. 233.

## 2.2.2 Erfolgsfaktoren einer Brand Story

Die beschriebenen Umsetzungsprinzipien sind wesentlich für die Wirkung einer Botschaft verantwortlich. Des weiteren lassen sich aber für ein erfolgreiches Storytelling noch weitere Erfolgsfaktoren bestimmen, die zur Folge haben, dass die Geschichte und ihre Botschaft eine positive Wirkung für die Marke erzeugen und diese im Gedächtnis der Konsumenten verankern. FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG führen als Faktoren für erfolgreiches Storytelling den Bezug zum Konsumenten, die Selbstständigkeit der Geschichte und die Marke in der Heldenrolle an.<sup>54</sup>

### Bezug zum Konsumenten

Erfolgreiche Brand Stories müssen bei den Bedürfnissen der Konsumenten ansetzen und nicht bei den Vorstellungen der Marke. Geschichten bieten diesbezüglich eine sehr vielversprechende Möglichkeit, da sie direkt an den Lebenswelten der Konsumenten anknüpfen und so sehr zielgenau an diese Bedürfnisse appellieren können. Hierzu müssen die Geschichten rund um die Marke aber notwendigerweise stimmig sein, d.h. alles, was in der Geschichte vorkommt, muss auch eine Funktion haben. Oft wird dies aber von den Unternehmen missachtet. Besonders deutlich wird dies in Werbespots, in denen die Protagonisten veranlasst werden, den Markennamen oder spezielle Attribute des Produktes hervorzuheben, auch wenn diese im Rahmen der Story keine Funktion haben. In solchen Fällen wäre es daher besser, die Informationen im sog. „Packshot“ unterzubringen, der ohnehin am Ende eines jeden Spots gezeigt wird und dazu dient, Produkt- und Markennamen nochmals in den Mittelpunkt zu stellen. Besonders vorteilhaft ist es, wenn es gelingt, die Marke selbst in der Geschichte zu funktionalisieren.

### Selbstständigkeit der Geschichte

Eine Geschichte muss Anschlussfähig sein, d.h. sie sollte so konzipiert sein, dass sie ein Eigenleben entwickeln und von den Konsumenten weitererzählt werden kann. Durch diesen „Multiplikator-Effekt“ kann das Unternehmen sicherstellen, dass die Marke auch dann in den Köpfen der Verbraucher präsent bleibt, wenn gerade keine Werbung geschaltet wird. Noch besser ist es, wenn es eine Marke schafft zum Mythos zu werden, d.h. Zu einer Ansammlung von Geschichten, die selbstständig leben. Mythen sind in diesem Sinne ganze Ansammlungen von Geschichten, die sogar außerhalb des eigentlichen Mediums lebendig werden, indem sie weitererzählt und vor allem weitergesponnen werden.

---

54 Vgl. hier und im Folgenden Frenzel, Müller, Sottong, 2004: S. 135 ff.



### **Die Marke als Held**

Der dritte Erfolgsfaktor nach FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG besagt, dass Geschichten dann besonders erfolgreich sind, wenn sie einen klaren Helden haben, nämlich die Marke selbst. Andernfalls besteht die Gefahr des „Vampir-Effekts“, d.h. die gesamte Branche erfährt einen Imagegewinn, und die Brand Story nutzt den Mitbewerbern genauso viel wie dem eigenen Unternehmen.

## **2.3 Zusammenfassung**

Aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen ergibt sich, dass Geschichten im Allgemeinen aus fünf konstitutiven Grundelementen bestehen:

Motiv, Charaktere, Konflikt, Handlung und Botschaft.

Anhand dieser Elemente lassen sich demzufolge Geschichten zielführend und vergleichbar beschreiben.

Des weiteren wurden qualitative Merkmale ermittelt, die laut HEATH und HEATH dazu führen, dass eine Geschichte und ihre Botschaft eine besonders starke Wirkung erzielen. Sie besagen, dass eine Geschichte dazu einfach, unerwartet, konkret, glaubwürdig und emotional sein sollte.

Die Geschichte erzielt darüber hinaus eine positive Wirkung für die Marke und verankert die Botschaft auf positive Weise im Bewusstsein des Empfängers, wenn sie einen Bezug zum Konsumenten hat, selbstständig funktioniert und die Marke als Helden inszeniert.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird im späteren Verlauf der Arbeit ein Merkmalskatalog erstellt, anhand dessen das Storytelling verschiedener Markenkommunikationsmaßnahmen analysiert werden kann.

## 3 Grundlagen der Markenführung

Das Prinzip, Produkte zu kennzeichnen, um sie aus der Anonymität zu heben, ist keine Erfindung der Neuzeit. Es existiert bereits seit tausenden Jahren und lässt sich in sämtlichen Hochkulturen wiederfinden.<sup>55</sup>

Dieses Kapitel soll ein grundlegendes Verständnis für das Markenphänomen und die Herausforderungen der Markenführung im digitalen Zeitalter schaffen. Dazu befasst es sich mit dem modernen Verständnis des Markenbegriffs und dem Markenführungsansatz der identitätsbasierten Markenführung unter Einbeziehung neuester Veränderungen. Außerdem wird die veränderte Rolle des Verbrauchers näher beleuchtet, dem im Kontext neuer Medien und sozialer Netzwerke eine größere Bedeutung zukommt.<sup>56</sup>

### 3.1 Markenführung im Wandel der Zeit

Um zu verstehen, wie es zu dem modernen Verständnis des Markenbegriffs und der Markenführung kam, wird an dieser Stelle herausgearbeitet, wie sich über die Jahrhunderte hinweg unterschiedliche Markenverständnisse entwickelt haben, welche in verschiedenen Markenführungsansätzen resultierten.

Laut MEFFERT, BURMANN und KIRCHGEORG lässt sich diese Entwicklung vereinfacht in fünf Phasen unterteilen.<sup>57</sup>

1. Erste Phase, Mitte des 19. Jahrhunderts bis Anfang des 20. Jahrhunderts:

Die Marke diene als Mittel zum Zweck, um eine Identifizierbarkeit der Hersteller und Waren herzustellen.

2. Zweite Phase, bis Mitte der 1960er Jahre:

Ein objektbezogenes Markenverständnis mit Fokus auf eine garantierte Warenqualität bringt den ersten Markenführungsansatz hervor. Der instrumentelle Ansatz nennt klare Regeln, deren Einhaltung einer Erfolgsgarantie gleichkommen sollen.

---

<sup>55</sup> Vgl. Esch, 2012: S. 1.

<sup>56</sup> Vgl. Heun, 2014: S. 33.

<sup>57</sup> Vgl. hier und im Folgenden Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 357.

3. Dritte Phase, bis Mitte der 1970er Jahre:

Ein angebotsorientiertes Markenverständnis löst das objektbezogene Markenverständnis ab. Der funktionsorientierte Markenführungsansatz befasst sich mit der Frage der Relevanz betrieblicher Funktionen für den Verbraucher.

4. Vierte Phase, bis Ende der 1980er Jahre:

Durch die Sättigung der Märkte entsteht eine stark wettbewerbsorientierte Markenführung. Daraus resultiert ein neues, Nachfrager-orientiertes Markenverständnis, das den Verbraucher in den Mittelpunkt stellt.

5. Fünfte Phase, ab Beginn der 1990er Jahre:

Als Fortentwicklung der vorherigen Ansätze entstehen das integrierende Markenverständnis und der Identitätsorientierte Ansatz der Markenführung, welcher zum identitätsbasierten Ansatz weiterentwickelt wird.<sup>58</sup>

## 3.2 Definition des Markenbegriffs

Um über die Markenführung sprechen zu können, ist es notwendig, zuerst ein Verständnis von dem Begriff „Marke“ zu erhalten und zu wissen, was heutzutage darunter verstanden wird.

1963 definierte MELLEROWICZ jene Waren als Marken, die folgenden konstitutiven Anforderungen entsprechen:

das Vorliegen einer Fertigware, mit einer Markierung als physische Kennzeichnung der Ware, in gleich bleibender oder verbesserter Qualität, in gleich bleibender Menge, in gleich bleibender Aufmachung, in einem größeren Absatzraum (Ubiquität), mit kommunikativer Unterstützung beim Verbraucher und Anerkennung im Markt.<sup>59</sup>

Diese klassische Verständnis mag für die damalige Zeit zutreffend gewesen sein, jedoch entspricht sie heute nicht mehr den Tatsachen. So widerspricht alleine schon die Festlegung auf den Begriff der Fertigware den juristischen Tatsachen.

Laut Paragraf drei, Absatz eins des Markengesetzes, können als Marken *„alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware*

---

<sup>58</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 357.

<sup>59</sup> Mellerowicz, 1963, in Meffert, 2000: S. 846.

*oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“*

Folglich ist eine enge Definition, wie Mellerowicz sie vornahm, nicht mehr zeitgemäß, da inzwischen auch Dienstleistungen und sogar Ideen und Personen Markenstatus erlangen können.<sup>60</sup>

Eine modernere Definition liefern MEFFERT und BURMANN in Anlehnung an MELLEROWICZ. Sie definieren eine Marke als:

*„ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung. Die zugrundeliegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst großem Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten.“<sup>61</sup>*

Ein deutlicher Unterschied dieser Definition zu der von MELLEROWICZ ist neben der allgemeineren Formulierung des Markengegenstandes die Tatsache, dass die Verankerung in der Psyche des Konsumenten einen wesentlichen Bestandteil der Markenidentität darstellt. Der Wandel von einer sender- zu einer empfängerorientierten Wahrnehmung der Marke lässt sich auch in der Definition der G.E.M. erkennen:

*„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann. Dabei werden als Leistungen [...] sämtliche materiellen und immateriellen Ergebnisse von Produktions- oder Erstellungsprozessen (Gebrauchs- und Verbrauchsgüter im Konsumbereich, Industriegüter und Dienstleistungen) in einer Volkswirtschaft bezeichnet, bei denen eine Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet mit dem Ziel der Wertschöpfung auf Anbieterseite und der Erzielung einer nutzenstiftenden Wirkung auf Nachfragerseite.“<sup>62</sup>*

Anhand der Definitionen von sowohl MEFFERT und BURMANN als auch der G.E.M. lässt sich also feststellen, dass eine Marke im modernen Sinne als etwas verstanden wird, das nicht bloß zur physischen Kennzeichnung eines Produktes dient, sondern

---

60 Vgl. Esch, 2012: S. 18.

61 Meffert, Burmann, 2000 in Meffert, 2000: S. 847.

62 Vgl. Bruhn, 2003: S. 180 f.

vielmehr einen breiten, wirkungsbezogenen Begriff darstellt, dessen Ausgestaltung in den Köpfen der Konsumenten stattfindet.

David Ogilvy bezeichnete die Marke jedoch schon 1951 besonders plakativ und dem modernen Verständnis entsprechend als „*the consumer's idea of a product*“ (dt.: Die Vorstellung des Konsumenten von einem Produkt) und sprach damit dem Konsumenten die Macht zu, über das Wesen der Marke bestimmen zu können.

Das verdeutlicht, dass jede Definition des Markenbegriffs damit zusammenhängt, aus welcher Perspektive und mit welcher Geisteshaltung man diese formuliert. Da diese Arbeit sich im Folgenden mit den Besonderheiten der Social Media und den daraus resultierenden modernen Anforderungen an die integrierte Markenführung befasst, ist die zielführendste Definition die des identitätsorientierten Markenführungsansatzes, wie ihn BURMANN, MEFFERT und KOERS definieren:

*„Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppe nachhaltig differenziert“<sup>63</sup>*

### 3.3 Die identitätsbasierte Markenführung

Laut SCHMIDT befinden wir uns in einer Zeit der Informationsüberflutung und Wissensexplosion, was die Marken im Hinblick auf sowohl rationale als auch emotionale Orientierung wichtiger denn je macht.<sup>64</sup> Da Produkte und Dienstleistungen sich immer ähnlicher werden und dadurch zunehmend weniger Möglichkeiten für eine Differenzierung bieten, bedürfe es einer ganzheitlichen Lösung, die es möglich macht, die eigene Markenidentität zu definieren und zu stärken.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ergänzt das Konzept der identitätsbasierten Markenführung von MEFFERT, BURMANN und KIRCHGEORG die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager um eine Perspektive, die das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppe darstellt: die Outside-in-Perspektive wird um eine Inside-out-Perspektive ergänzt.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Burmann, Meffert, Koers, 2005: S. 3.

<sup>64</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schmidt, 2008: S. 17.

<sup>65</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 359.

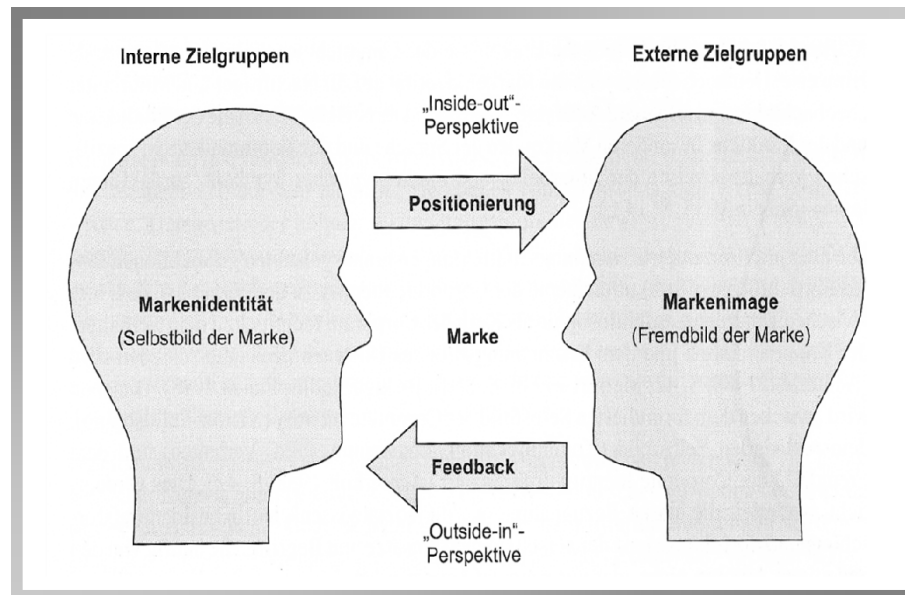


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der identitätsbasierten Markenführung  
(Quelle: BURMANN, BLINDA, NITSCHKE, 2003: S. 5.)

### 3.3.1 Markenidentität als Selbstbild einer Marke

*„Die Markenidentität umfasst diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppe in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“<sup>66</sup>*

Laut MEFFERT, BURMANN und KIRCHGEORG handelt es sich bei der Markenidentität um ein Führungskonzept, das dazu dient, die wesensprägenden Merkmale einer Marke zum Ausdruck zu bringen.<sup>67</sup> Auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Forschungsergebnisse kann die Markenidentität in sechs unterschiedliche Komponenten zerlegt werden, welche in der folgenden Abbildung visualisiert werden:<sup>68</sup>

Die Definition dieser Komponenten ermöglicht es, die Beziehungen der Markenmitarbeiter sowohl untereinander als auch zu den externen Markenzielgruppen zu erklären und das Verhalten der Mitarbeiter steuerbar zu machen. Dadurch wird ein bestimmter kaufverhaltensrelevanter Nachfragerutzen<sup>69</sup> in dem Alltag der Mitarbeiter gelebt und somit tief in der Marke verankert.

<sup>66</sup> Meffert, Burmann, 1996, in: Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 361.

<sup>67</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 359.

<sup>68</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 361.

<sup>69</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 360.

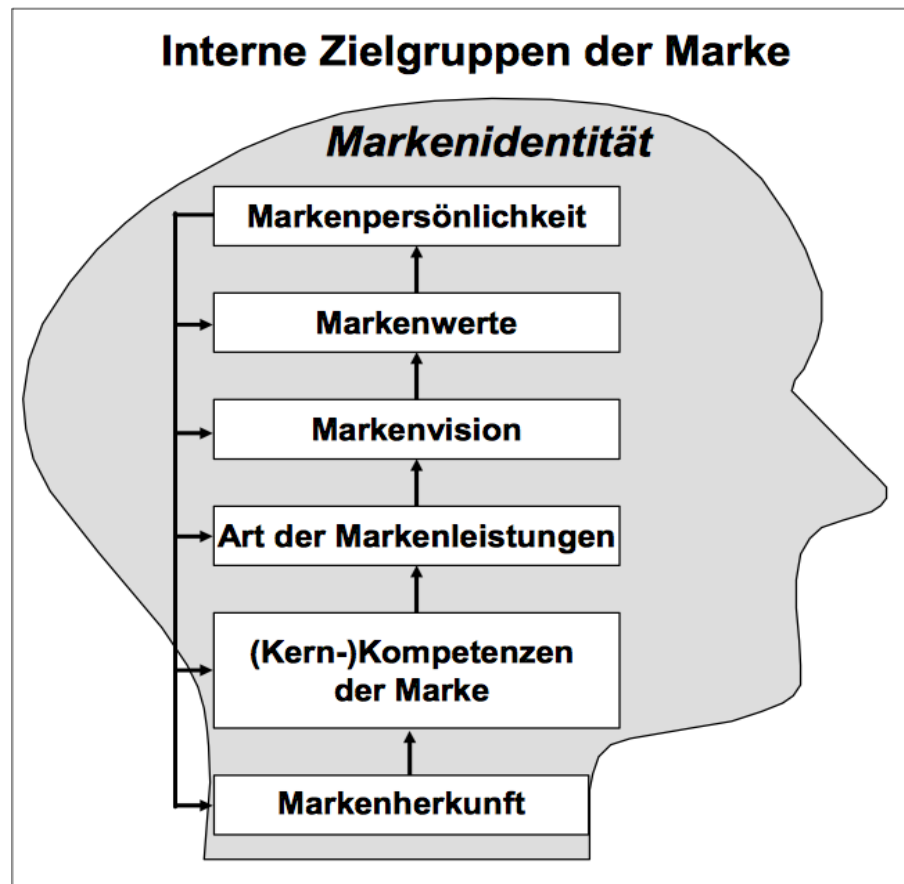


Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität

(Quelle: BURMANN, BLINDA, NITSCHKE, 2003: S. 18.)

Als konkrete Ziele dieses Führungsinstruments nennen MEFFERT, BURMANN und KIRCHGEORG:

1. die konsistente außengerichtete Kommunikation des Markennutzenversprechens im Sinne einer Soll-Positionierung an allen Brand Touchpoints (Berührungspunkte zwischen Nachfrager und Marke) und
2. Die innengerichtete Umsetzung und finale Einlösung dieses Versprechens durch ein adäquates Verhalten aller an der Erbringung der Markenleistung beteiligten Personen.<sup>70</sup>

Die stringente Kommunikation einer im Interesse der Marke gesteuerten Markenidentität wirkt sich konsequenterweise, wenn auch zeitverzögert, auf das Markenimage, also das Fremdbild der Marke bei den externen Zielgruppen aus.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 360.

<sup>71</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 360.

### 3.3.2 Markenimage als Fremdbild einer Marke

„Das Markenimage ist ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke.“<sup>72</sup>

Beim Markenimage handelt es sich laut MEFFERT, BURMANN und KIRCHGEORG um ein Marktwirkungskonzept und nicht um ein Managementkonzept, da es im Identitätsbasierten Markenführungsansatz aus der Wahrnehmung des Markenimages resultiert.<sup>73</sup>

Das Markenimage ist also die subjektive Wahrnehmung aller Eigenschaften und eventueller Nutzen, die ein Verbraucher mit einer Marke assoziiert. Das Markenimage wird im identitätsbasierten Markenführungsansatz in drei Komponenten unterteilt: die Markenmerkmale, dem aus diesen Merkmalen abgeleiteten funktionalen Nutzen der Marke und dem symbolischen Nutzen für den jeweiligen Verbraucher. Die Bekanntheit einer Marke wird hierbei als Voraussetzung dafür verstanden, dass sich ein Empfänger mit einer Marke beschäftigt – somit ist sie wichtig für das Markenimage, kann jedoch nicht als konstitutiver Bestandteil der Identität verstanden werden.<sup>74</sup>

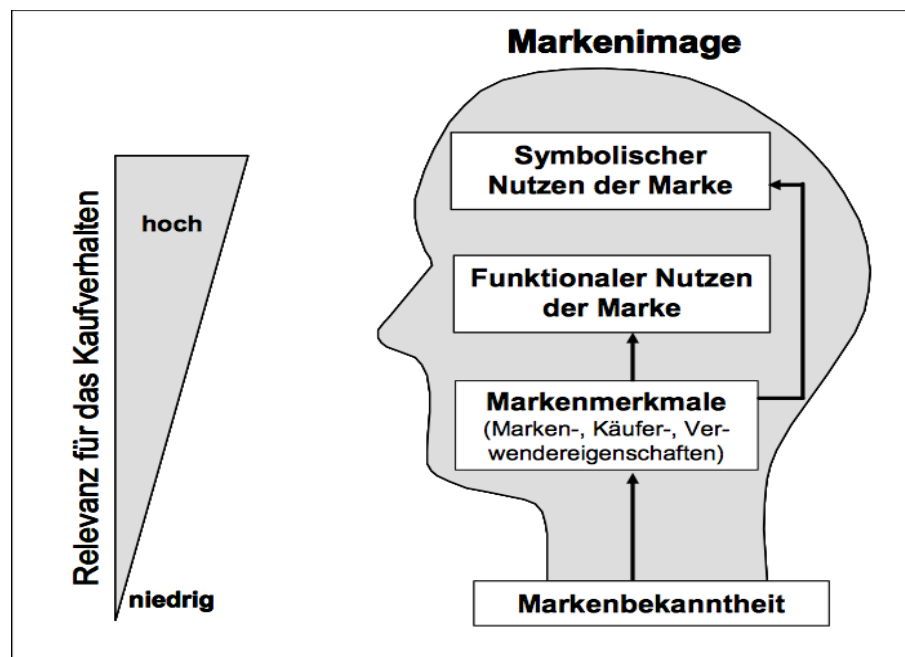


Abbildung 3: Komponenten des Markenimages  
(Quelle: BURMANN, BLINDA, NITSCHKE, 2003: S. 7.)

<sup>72</sup> Burmann, Blinda, Nitschke, 2003: S. 3.

<sup>73</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 360.

<sup>74</sup> Vgl. hier und im Folgenden Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 365.



Die Markenmerkmale repräsentieren sämtliche vom Nachfrager wahrgenommene Eigenschaften einer Marke.

Dazu gehören sowohl menschliche Eigenschaften, die einer Marke zugeschrieben werden, als auch soziodemographische Eigenschaften wie Alter, Geschlecht oder soziale Klasse und alle weiteren vom Nachfrager wahrgenommenen Eigenschaften einer Marke, wie Herkunft, Preisstellung, typische Käufer oder auch Verwender. Alle diese Merkmale werden vom Empfänger verdichtet und bewertet, woraus der funktionale und der symbolische Nutzen einer Marke resultiert.<sup>75</sup>

Der funktionale Nutzen der Marke bezeichnet alle pragmatischen, objektiven Mehrwerte, die die Marke dem Verbraucher bietet. Hierzu zählt unter anderem die Vertrauensfunktion und die Informationsfunktion, die eine Marke haben kann. In diesem Zusammenhang wird die Marke als hilfreiches Instrument zur Orientierung am Markt wahrgenommen, die den Nachfrager entlastet.

Der symbolische Nutzen ist in der Regel von höherer Bedeutung für den Verbraucher und entsteht dadurch, dass eine Marke neben einem funktionalen Nutzen noch einen zusätzlichen Nutzen stiftet.<sup>76</sup> BURMANN, BLINDA und NITSCHKE führen hierzu folgende Beispiele an:

- Vermittlung von Prestige
- Gruppenzugehörigkeit
- Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung
- Die Verknüpfung der Marke mit individuell wichtigen Erlebnissen und Erinnerungen
- Die Marke als Mittel zur Generierung von Beziehungsvorteilen
- Die Marke als Sinnbild individuell wichtiger Werte oder Lebensstile

### 3.3.3 Das GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung

Um festzustellen, ob die Markenführung den gewünschten Effekt für die Marke entstehen lässt, benötigt man ein Instrument, um dessen Erfolg, bzw. Misserfolg feststellen zu können. Das GAP-Modell, welches an dieser Stelle vorgestellt wird, bietet die Mög-

---

<sup>75</sup> Vgl. Burmann, Blinda, Nitschke, 2003: S. 7.

<sup>76</sup> Vgl. hier und im Folgenden Burmann, Blinda, Nitschke, 2003: S. 8 f.

lichkeit, die Markenidentität und das Markenimage an allen Berührungspunkten mit interner sowie externer Zielgruppe zu auf Erfolg zu überprüfen.

Für den Aufbau einer starken Marke benötigt man eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Markenimage.<sup>77</sup> Die Hauptaufgabe für die Markenverantwortlichen liegt also in der integrierten Gestaltung aller Identitätskomponenten und der Sicherstellung einer hohen Übereinstimmung zwischen Image und Identität der Marke.<sup>78</sup> Wird die Markenstärke von den Verantwortlichen als unbefriedigend empfunden, können die Ursachen anhand einer Marken-GAP-Analyse diagnostiziert werden. Hierzu müssen zunächst das Fremdbild und das Selbstbild der Marke in ihre jeweiligen SOLL- und IST-Komponenten zerlegt werden:<sup>79</sup>

- Die SOLL-Identität beschreibt die angestrebte Markenidentität
- Die IST-Identität repräsentiert die tatsächliche Umsetzung der Inhalte seitens des Unternehmen
- Das IST-Image umfasst die externe Wahrnehmung des tatsächlichen Auftretts der Marke
- Das SOLL-Image spiegelt das von den externen Zielgruppen als ideal empfundene Image der Marke wider

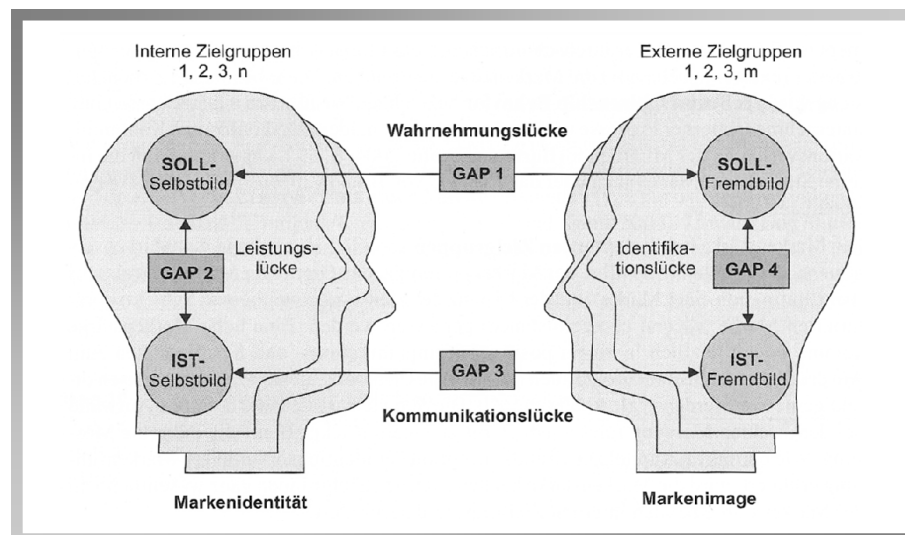


Abbildung 4: GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung  
(Quelle: BURMANN, BLINDA, NITSCHKE, 2003: S. 51.)

<sup>77</sup> Vgl. Burmann, Meffert, 2005: S. 106.

<sup>78</sup> Vgl. Burmann, Meffert, 2005: S. 74.

<sup>79</sup> Vgl. hier und im Folgenden Burmann, Meffert, 2005: S. 107.

Durch diese Zerlegung von Image und Identität in SOLL- und IST-Komponenten können sogenannte GAPS – entstandene Konsistenzlücken – zwischen Selbst- und Fremdbild der Marke festgestellt werden:<sup>80</sup>

- Die Wahrnehmungslücke (GAP 1) tritt auf, wenn sich die Erwartungen der Nachfrager an die Marke von der Wahrnehmung dieser Erwartungen seitens des Markenmanagements unterscheiden. So entsteht eine Diskrepanz zwischen Wunschbild aus Nachfragersicht und durch Markenführung angestrebter Markenidentität.
- Die Leistungslücke (GAP 2) tritt auf, wenn sich das von der Markenführung angestrebte Selbstbild von der tatsächlichen Realisierung unterscheidet.
- GAP 1 und 2 stellen demzufolge Unternehmensinterne Konsistenzlücken dar.
- Die Kommunikationslücke (GAP 3) tritt auf, wenn eine Marke die beim Kunden geweckten Erwartungen nicht erfüllen kann.
- Die Identifikationslücke (GAP 4) entsteht aus der subjektiven Bewertung der Marke durch den Nachfrager. Sie beschreibt die Diskrepanz zwischen SOLL- und IST-Image der Marke, wodurch das Wunschbild der Marke aus Verbrauchersicht nicht dem tatsächlich wahrgenommenen Markenimage entspricht.

### 3.3.4 Erfolgsfaktoren der identitätsbasierten Markenführung

Da es der primäre Sinn und Zweck des Marketings ist, den Unternehmen einen finanziellen Mehrwert zu verschaffen, muss die Wirtschaftlichkeit jeder Marketingmaßnahme bewiesen werden können. Das Problem hierbei ist, dass sich Investitionen in die Bildung einer zielgerichteten Markenidentität nicht in unmittelbaren Gewinnen niederschlagen.

Hierzu ist jedoch zu beachten, dass sich eine starke Beziehung des Kunden zur Marke, als Konsequenz der erfolgreichen identitätsbasierten Markenführung, gleich in vielerlei Hinsicht bezahlt macht.

Die Beziehung zum Letztverbraucher schafft für das Unternehmen somit immaterielle marktliche Vermögenswerte. Des weiteren richtet sich der Wert der Kundenbeziehung nach der Art des Kunden. Kennzeichnet ihn z. B. eine hohe Zahlungsbereitschaft, eine hohe Verbrauchsintensität oder ein aktives Empfehlungsverhalten, so handelt es sich

---

<sup>80</sup> Vgl. hier und im Folgenden Burmann, Meffert, 2005: S. 107.

um eine sehr wertvolle Kundenbeziehung. Der Wert dieser Beziehung wird als Kundenlebenszeitwert bezeichnet und durch einen regelmäßigen Zahlungsstrom definiert. Alle Kundenlebenszeitwerte zusammen addiert ergeben den Kundenstammwert.<sup>81</sup>

Da eine starke Kundenbeziehung außerdem das Risiko eines Unternehmens minimiert, aus dem Markt auszuscheiden, schlagen sie sich auch direkt in günstigeren Risikoprämien bei Bank-Krediten oder Eigenkapitalgebern an der Börse nieder. So entsteht eine direkte Verbindung zwischen der Stärke der Kundenbeziehungen und dem Unternehmenswert.<sup>82</sup>

### 3.4 Paradigmenwechsel in der Markenführung

Laut HEUN findet ein Paradigmenwechsel in der Diskussion um das Konzept der Marke und die Markenführung statt. Als einer der Hauptgründe für diesen Wandel wird dabei allgemein die Digitalisierung angeführt.<sup>83</sup>

Durch eine immer weiter steigende Anzahl digitaler Medien wächst die Anzahl der möglichen Touchpoints mit dem Konsumenten: Vor zehn Jahren mussten sich Marken mit nur wenigen Formaten und Kanälen auseinandersetzen, wie z. B. Facebook, YouTube und Twitter, aber heutzutage muss auch der eventuelle Nutzen von Plattformen wie Foursquare, Instagram, Pinterest Google+ oder Vine in Betracht gezogen werden, die sich allesamt innerhalb der letzten fünf bis sechs Jahre entwickelt haben.<sup>84</sup>

Zusätzlich haben sich nicht nur die Kommunikationsweisen und -möglichkeiten verändert, sondern auch die Gegenstände der Markenkommunikation: Während es in den klassischen, analogen Medien noch der Fall war, dass die Informationserstellung und -verteilung an bestimmte Medien gekoppelt war, trifft dies auf die digitale Welt nicht mehr zu.<sup>85</sup> Diese als Desintegration bezeichnete Loslösung der Information von einem bestimmten Medium hat unter anderem zur Folge, dass eine erhöhte Anzahl an Kontaktpunkten mit der Bezugsgruppe entsteht und sich dadurch die Herausforderung für das Markenmanagement ergibt, diesen unterschiedlichen Kontaktpunkten die passenden Informationen zuzuordnen.

---

81 Vgl. hier und im Folgenden Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 72 ff.

82 Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008: S. 74.

83 Vgl. Heun, 2014: S. 1.

84 Vgl. Beekmann, Klock, 2014: S. 158.

85 Vgl. Dänzler, 2014: S. 19.

Aus dieser Betrachtung entsteht ebenfalls die Notwendigkeit, aktuelle Entwicklungen und eventuell neu auftretende Interaktionsmöglichkeiten zu erkennen und zielführend für die Markenführung zu nutzen.

Im Folgenden werden zwei essentielle Veränderungen beschrieben, mit denen die Markenführung im digitalen Zeitalter konfrontiert werden, um Rückschlüsse daraus ziehen zu können, ob der klassische Ansatz der identitätsbasierten Markenführung im digitalen Zeitalter überhaupt noch den Anforderungen entspricht.

### 3.4.1 Die neue Macht der Verbraucher

*„Mit dem Internet verfügen Menschen über eine digitale Informations- Kommunikations- und Transaktionsinfrastruktur, die sie mithilfe stationärer und mobiler Endgeräte zunehmend ubiquitär nutzen.“<sup>86</sup>*

Da die Kunden diese Möglichkeiten inzwischen immer häufiger und auch aktiver nutzen, um untereinander und mit den Marken kommunizieren, erlangt der Dialogcharakter der Markenkommunikation immer mehr an Bedeutung. Die lineare Vorstellung, dass Marken über bestimmte Medien gezielt Botschaften an die Zielgruppe kommunizieren, woraufhin ein Markenimage entsteht erweist sich also als überholt.<sup>87</sup>

Den Verbrauchern wird in den Zeiten von Social Media und Co. Außerdem eine stärkere Bedeutung beigemessen, da sie durch die vielen Möglichkeiten, die das Internet ihnen bietet, in der Regel besser informiert sind als früher. Das hat zur Folge, dass das Prinzip der Persuasion und Penetration an seine Grenzen stößt.

Im 20. Jahrhundert war das Paradigma der „Stimulus-Response-Logik“ vorherrschend, was aus dem Bedürfnis nach größtmöglicher Kontrolle über das Markenimage hervorging. Heutzutage führt jedoch alleine schon der Versuch einer persuasiven Kommunikation auf eine Abwehrreaktion bei den Adressaten.<sup>88</sup> Als Konsequenz benennt HEUN die Notwendigkeit, den Menschen auf Augenhöhe zu begegnen und sich auf eine Interaktion mit den Kunden einzulassen.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Trotz, Werg, 2014: S. 116.

<sup>87</sup> Vgl. Heun, 2014: S. 2.

<sup>88</sup> Vgl. Heun, 2014: S. 3.

<sup>89</sup> Vgl. Heun, 2014: S. 4.

Ein Beispiel soll nun verdeutlichen, wie ein Unternehmen durch Social Media die Deutungshoheit über seine eigene Marke verlieren kann:<sup>90</sup>

Vor einigen Jahren kam der Trend auf, angeregt durch eine amerikanische TV-Sendung, Mentos Bonbons in Coca-Cola Light Flaschen zu werfen. Das Ergebnis ist eine riesige Fontäne, die aus der Flasche herausschießt. Viele Menschen haben daraufhin selber Videos davon gedreht, wie sie solche Coca-Cola-Light-Fontänen erzeugen.

Da diese Aktionen dem Selbstverständnis von Coca Cola nicht entsprachen, fiel die Reaktion von Unternehmensseite zu diesem Phänomen wie folgt aus: „We would like people to drink it more than to experiment with it“ (dt.: „Wir würden uns freuen wenn die Leute es trinken, anstatt damit zu experimentieren“).

Mentos hingegen hat die Leute zu einem Fontänenwettbewerb aufgerufen und das beste eingeschickte Video mit zwei Wochen Urlaub belohnt.

Daraufhin beschwerten sich viele Verbraucher bei Coca Cola, weil sie auf der Website keine Videos von diesen Fontänen finden konnten. Das Ergebnis war, dass sich Coca Cola gezwungen sah, dem Willen der Verbraucher nachzukommen und letztendlich auch solche Videos auf der Website präsentierte.<sup>91</sup>

Ein weiteres Phänomen, das dazu führt, dass die Verbraucher im digitalen Zeitalter über mehr Macht verfügen, sind die sogenannten Shitstorms. Soziale Medien machen es den Verbrauchern besonders leicht, negative Markenerfahrungen mit anderen Verbrauchern zu teilen. Da dies auf frei zugänglichen Plattformen geschieht, scheinen die Marken diesem Phänomen gegenüber hilflos ausgeliefert zu sein.

Beispiele bekannter Shitstorms:<sup>92</sup>

O2: Ein Blogger beschwerte sich 2011 wegen Netzproblemen bei dem Unternehmen und bekam die Antwort, es handele sich um einen Einzelfall. Daraufhin startete er die Aktion „Wir sind Einzelfall“. Tausende Betroffene meldeten sich. O2 gestand bald ein, dass es nicht nur Einzelfälle gab und versprach, sein Netz auszubauen.

Pril: Der Henkel-Konzern wollte 2011 im Netz das Design für eine limitierte Edition seines Spülmittels Pril bestimmen lassen. Das Unternehmen fand den Favoriten der Nutzer mit einem Grillhähnchen auf dem Etikett wohl unpassend und berief eine Jury

---

<sup>90</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schögel, 2009: S. 25 f.

<sup>91</sup> Vgl. Schögel, 2009: S. 26.

<sup>92</sup> Vgl. Focus Online, 2012.

ein, die sich dann gegen die von den Nutzern favorisierten Designs entschied. Die Teilnehmer fühlten sich verschaukelt und machten ihrem Ärger im Internet Luft.

Schlecker: 2011 geriet ein Brief des mittlerweile insolventen Unternehmens an die Öffentlichkeit, in dem es seinen neuen Slogan „For You. Vor Ort.“ mit dem „niedrigen bis mittleren Bildungsniveau der Zielgruppe“ verteidigte. Auf Facebook, Twitter und im Blog der Firma reagierten die Nutzer empört.

### 3.4.2 Neue Herausforderungen

In der klassischen Kommunikationswelt standen bisher langfristige und linear ausgerichtete Strategien im Mittelpunkt. Laut SPIES beschreiben die klassischen Modelle der Markenführung, wozu auch die identitätsbasierte Markenführung zu zählen ist, statische Marken in starren Umgebungen, die für eine unidirektionale Kommunikation der Marke an den Konsumenten gedacht ist.<sup>93</sup>

Da die digitale Welt die Marken jedoch mit immer kürzeren Lebens- und Produktzyklen konfrontiert und einer dynamischen Marktsituation, die durch ständige Veränderungen und das Erschließen neuer Technologien geprägt ist, müssen Marken in der Lage sein, sich Veränderungen flexibel anzupassen und diese Agilität bewusst in die Markenführung zu integrieren. Hieraus ergab sich das Konzept des Agile Brandings.<sup>94</sup> Dieses besagt, dass sich die Markenführung den Eigenschaften der digitalen Welt durch Änderung von Prozessen und Verhaltensregeln anpassen müsse, um die schnellebige Komplexität einfacher und beherrschbarer zu machen.<sup>95</sup>

BEEKMANN und KLOCK nennen fünf wesentliche Herausforderungen für Marken im digitalen Zeitalter:<sup>96</sup>

1. Steigende Erscheinungs-Frequenz neuer Technologien und das hohe Tempo, mit dem sich diese entwickeln, bewirken das permanente Gefühl, nachbessern zu müssen.
2. Unüberschaubare Vielfalt der Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten im digitalen Raum erfordern eine ständige Evaluation möglicher Maßnahmen.

---

<sup>93</sup> Vgl. Spies, 2014: S. 144.

<sup>94</sup> Vgl. Dänzler, 2014: S. 17 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Dänzler, 2014: S. 25.

<sup>96</sup> Vgl. hier und im Folgenden Beekmann, Klock, 2014: S. 162.

3. Eigendynamik und Unberechenbarkeit des digitalen Raums führen zum Kontrollverlust über die eigenen Maßnahmen.
4. Erfolg und Misserfolg liegen gefühlt näher beieinander, da Marken transparent und einer ständigen Bewertung durch User, Kunden und Experten ausgesetzt sind.
5. Trendzyklen werden immer kürzer und erfordern immer schnellere Reaktionszeiten, die einen hohen Druck auslösen und Fehler forcieren.

### 3.5 Kritische Würdigung

Vor dem Hintergrund der sich veränderten Bedingungen im Zeitalter von Social Media und Co. stellt sich nun die Frage, ob der identitätsbasierte Markenführungsansatz überhaupt noch zeitgemäß ist.

*„Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung und dem wandelnden Medien-nutzungsverhalten der Konsumenten, die für die Markenführung und Entwicklung der Markenidentität diverse Chancen, aber auch Risiken beinhalten, müssen bestehende Ansätze und Modelle des Markenmanagements überprüft und ggf. angepasst werden.“<sup>97</sup>*

Wie bereits erläutert, stellt die identitätsbasierte Markenführung das Vermitteln einer klaren Markenidentität in den Mittelpunkt der Markenkommunikation, um bei der Zielgruppe ein einheitliches Markenimage entstehen zu lassen.

Die Definition dieser Zielgruppe stellt im digitalen Zeitalter jedoch bereits die erste Hürde dar: Der klassischen Auffassung nach werden die Zielgruppen lediglich als Botschaftsempfänger verstanden<sup>98</sup>, jedoch haben es die Marken vor allem in den sozialen Medien mit kommunikationsfreudigen, selbstbewussten und kritischen Gesprächspartnern zu tun.<sup>99</sup> Dazu ergibt sich aus dem interaktiven Charakter der sozialen Medien die Notwendigkeit, in einen Diskurs mit den Konsumenten zu treten.<sup>100</sup>

Des Weiteren muss berücksichtigt werden, dass die Kommunikation nach außen speziell auf den jeweiligen Kommunikationskanal abgestimmt sein sollte und man deshalb

---

<sup>97</sup> Seidel, 2014: S. 364.

<sup>98</sup> Vgl. Burmann, Meffert, Kirchgeorg, 2008: S. 635.

<sup>99</sup> Vgl. Rieck, 2014: S. 180.

<sup>100</sup> Vgl. hier und im Folgenden von Lepel, 2014: S. 280.



die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten einer der Markenidentität entsprechenden Botschaft in den Markenführungsansatz einbeziehen muss.

Der Markenerfolg ergibt sich laut BURMANN und MEFFERT aus einer möglichst hohen Kongruenz von Markenidentität und Markenimage.<sup>101</sup> Unter Einbeziehung der Erkenntnisse des Agile-Branding-Ansatzes, wie er von DÄNZLER formuliert wird, resultiert der Markenerfolg jedoch auch aus der Fähigkeit einer Marke, sich Veränderungen und neuen Gegebenheiten anzupassen.<sup>102</sup> Diese Erkenntnis widerlegt den identitätsbasierten Markenführungsansatz nicht, hat aber zur Folge, dass die Markenidentität nicht als unveränderlich angesehen werden sollte. Vielmehr muss der Ansatz um einen Prozess ergänzt werden, der die Relevanz und die Aktualität der Markenidentität regelmäßig überprüft. Um eine authentische, differenzierende Wirkung zu bewahren, darf sich dabei die Grundhaltung, der „Markenkern“, jedoch nicht ändern, da sonst die Gefahr besteht, beliebig zu wirken und als Generikum aufgefasst zu werden.<sup>103</sup>

Aus der wachsenden Heterogenität der Zielgruppen ergibt sich eine weitere grundlegende Veränderung, um die der identitätsbasierte Markenführungsansatz ergänzt werden muss. SEIDEL stellt fest, dass inzwischen unterschiedliche, sehr spezielle Nutzergruppen mit jeweils eigenen Erwartungen und Ansprüchen an die Marke existieren. Das hat zur Folge, dass in der Gesellschaft unterschiedliche Markenimages entstehen, die nicht nur in Interaktion mit der Markenidentität, sondern auch miteinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen.<sup>104</sup>

Trotz all dieser im digitalen Zeitalter notwendigen Modifikationen am klassischen identitätsbasierten Markenführungsansatz besteht trotzdem, wenn nicht mehr denn je, die Notwendigkeit, über eine einzigartige Identität zu verfügen und diese glaubhaft nach innen und nach außen zu transportieren.<sup>105</sup> Die Vielzahl an neuen Touchpoints stellt die Markenführung dabei einerseits vor neue Herausforderungen, bietet aber andererseits auch viele neue Möglichkeiten, Kunden zu binden.

Zusätzlich ist eine starke, konsistente Markenidentität in der Lage, den Verbrauchern gerade im schnelllebigen Umfeld digitaler Medien und der dort vorherrschenden Vielfalt an Angeboten eine Orientierung zu bieten.<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Burmann, Meffert, 2005: S. 106.

<sup>102</sup> Vgl. Dänzler, 2014: S. 17 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Seidel, 2014: 369.

<sup>104</sup> Vgl. Seidel, 2014: 375.

<sup>105</sup> Vgl. Seidel, 2014: 372.

<sup>106</sup> Vgl. Seidel, 2014: 373.

Anhand dieser Erkenntnisse lässt sich schlussfolgern, dass der identitätsbasierte Markenführungsansatz den Anforderungen des digitalen Zeitalters an die Markenführung in vielen Aspekten nicht genügt, dass sich diese Aspekte aber modifizieren und den aktuellen Gegebenheiten anpassen lassen. Die wesentliche Funktion des Ansatzes – das fokussieren auf eine starke, authentische Markenidentität – besitzt jedoch auch im Kontext sozialer Medien und neuer Kommunikationsformen seine Berechtigung und führt dazu, eine Marke zu stärken und erfolgsversprechend zu führen.

### 3.6 Zwischenfazit

Es lässt sich feststellen, dass die in Kapitel eins gewonnen Erkenntnisse über die Funktionsweisen und Anwendungsbereiche des Storytelling für sämtliche Herausforderungen, vor denen die Markenführung im digitalen Zeitalter steht, einen erfolgsversprechenden Lösungsansatz bieten können:

- Um aus der Masse an Wettbewerbern und unter dem Konkurrenzdruck durch andere Unterhaltungsangebote herauszustechen, bietet das Storytelling die Möglichkeit, einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen und eine emotionale Bindung der Verbraucher zur Marke zu kreieren.
- Um die eigene Identität zu stärken und sie sowohl intern als auch extern an allen Kontaktpunkten stringent zu kommunizieren, ist Storytelling das Mittel, das die einheitliche Kommunikation und Wahrnehmung sowohl emotional, als auch faktisch-rational am wahrscheinlichsten garantieren kann.
- Veränderungsprozesse, die der Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen des digitalen Zeitalters geschuldet sind, lassen sich durch Storytelling am besten im Unternehmen zu dokumentieren und anderen begreiflich machen.
- Der Kontakt und der ständige Austausch mit der Zielgruppe, der durch die gestiegene Einflussnahme und Aktivität der Verbraucher in den sozialen Medien zu einer Notwendigkeit geworden ist, lässt sich mit Storytelling am sinnvollsten und zielgerichtetsten gestalten.

Aus diesen Beobachtungen resultiert die Hauptthese dieser Arbeit, dass der von vielen Experten beschriebene und zu beobachtende „Hype“ des Storytelling in der Markenkommunikation eine Folge der Anforderungen des digitalen Zeitalters an die Markenführung ist.

Im Folgenden wird untersucht, ob die bisherigen Erkenntnisse zum Storytelling zutreffen. Auf den Unternehmensinternen Einsatz des Storytelling, z. B. durch die Dokumentation von Veränderungsprozessen innerhalb des Unternehmens in Form von Geschichten, wird dabei nicht näher eingegangen. in Kapitel vier konzentriert sich diese Arbeit auf Markengeschichten, die an eine externe Bezugsgruppe kommuniziert werden.

## 4 Analyse erfolgreicher Markengeschichten

In diesem Kapitel wird anhand von Beispielen überprüft, ob die erarbeiteten Merkmale erfolgreichen Storytellings in der Markenkommunikation zutreffend sind. Um zu einer Erkenntnis zu kommen, wurden verschiedene Markengeschichten untersucht, die nachweislich eine positive Wirkung auf Markenimage, Umsatz und Markenbekanntheit zur Folge haben.

### 4.1 Vorgehensweise

Zuerst wird überprüft, ob die ausgewählte Geschichte die im erarbeiteten Merkmalskatalog zusammengefassten Anforderungen an das Storytelling erfüllen. Dann werden die Eigenarten der Umsetzung, wie z. B. der Einsatz verschiedener Medien zum Digital Brand Storytelling beschrieben.

Die gewonnen Erkenntnisse werden in einer Tabelle zusammengefasst und abschließend werden die unterschiedlichen Geschichten anhand dieser Tabellen miteinander verglichen.

#### 4.1.1 Aufgestellter Merkmalskatalog

Die in Kapitel zwei gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen eine Analyse des Storytelling auf drei unterschiedlichen Ebenen um drei wichtige Fragen zu beantworten: „Wovon handelt die Geschichte?“, „Wie funktioniert das Storytelling?“ und „Erzielt es den gewünschten Effekt?“.

##### 1. Der Inhalt – Wovon handelt die Geschichte?

Zur Beschreibung des Inhalts der Geschichte eignen sich die konstitutiven Merkmale eine Geschichte:

- Motiv
- Charaktere
- Konflikt
- Handlung

- Botschaft

## **2. Die Wirkung – Wie funktioniert das Storytelling?**

Um die Wirksamkeit der Botschaft qualitativ zu analysieren, werden die Geschichten auf folgende Merkmale untersucht:

- Einfach
- Unerwartet
- Konkret
- Glaubwürdig
- Emotional

## **3. Das Ergebnis – Erzielt die Maßnahme den gewünschten Effekt?**

Um zu ermitteln, ob das Storytelling eine positive Wirkung für die Marke erzielt, lässt sich untersuchen, ob es folgende Kriterien erfüllt:

- Bezug zum Konsumenten
- Selbstständigkeit der Geschichte
- Marke als Held

Nachdem verschiedene Brand Stories auf diese Weise analysiert worden sind, lässt sich feststellen, ob es sich bei den unter „2.“ und „3.“ angeführten Merkmalen um konstitutive Merkmale handelt oder nicht.

## **4.2 Intel & Toshiba „The Beauty Inside“**

Die Unternehmen Intel und Toshiba produzierten im Jahr 2012 einen mehrteiligen Film, der sowohl das Produkt „Toshiba Ultrabook“ als auch den Prozessor „Intel Inside“ vermarkten soll. Der Film besteht aus sechs Episoden, die im wöchentlichen Abstand auf Facebook veröffentlicht wurden. Im Vorfeld wurde den Facebook-Fans der Marken die Möglichkeit geboten, ein Teil des Films zu werden.<sup>107</sup>

Die Filme wurden 70 Millionen mal aufgerufen und erhielten zu 97 Prozent eine positive Bewertung. Durch die Aktion erhöhte sich der Umsatz um 300 Prozent und in den

---

<sup>107</sup> Vgl. hier und im Folgenden, [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Beauty\\_Inside](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Beauty_Inside), aufgerufen: 25.02.2015

Sozialen Medien wurde besonders viel Aufmerksamkeit erzeugt, was sich in 26 Millionen Interaktionen niederschlägt.<sup>108</sup>

„The Beauty Inside“ gewann 2013 eine Vielzahl von Auszeichnungen, darunter mehrere Löwen in Cannes, Cannes Grand Prixs, Clio Awards und ADC Awards in Gold.<sup>109</sup>



Abbildung 5: Filmplakat "The Beauty Inside"  
(Quelle: Wikipedia, [wikipedia.org/wiki/The\\_Beauty\\_Inside](http://wikipedia.org/wiki/The_Beauty_Inside): 26. 02.2015)

## 4.2.1 Die Geschichte

### Motiv

Ein Mann wacht jeden Morgen in einem anderen Körper auf, bleibt dabei aber immer derselbe.<sup>110</sup>

### Charaktere

<sup>108</sup> Vgl. hier und im Folgenden, <http://showcase.noagencyname.com/TheBeautyInside>, aufgerufen: 24.02.2015

<sup>109</sup> Vgl. <http://www.pereiraodell.com/work/inside-beauty>, aufgerufen: 25.02.2015

<sup>110</sup> Vgl. hier und im Folgenden, [https://www.youtube.com/watch?v=rBNP\\_c0wUxE](https://www.youtube.com/watch?v=rBNP_c0wUxE), aufgerufen: 25.02.2015

Der Protagonist heißt Alex und von vielen verschiedenen Darstellern gespielt wird. Die weibliche Hauptrolle heißt Leah und arbeitet in einem Geschäft für Antik-Möbel.

### **Konflikt**

Alex kann keine ernsthaften Beziehungen zu anderen Menschen eingehen, da er unerklärlicherweise jeden Morgen in einem anderen Körper aufwacht. Dann verliebt er sich in Leah und es reißt seine Welt aus den Fugen, dass er sich nicht in der Lage sieht, eine Beziehung mit ihr einzugehen.

### **Handlung**

Alex wacht jeden Morgen in einem neuen Körper auf, zieht sich an und beginnt den Tag. Hin und wieder geht er aus und lernt dabei Frauen kennen. Wenn er mit einer Frau die Nacht verbringt, muss er am nächsten Tag jedes Mal früh morgens aus der Wohnung schleichen, um sie nicht mit dem unbekannten Körper zu konfrontieren.

Er hat sich mit dieser Situation arrangiert und führt ein Videotagebuch auf seinem Laptop, um die verschiedenen Körper festzuhalten, in denen er aufwacht.

Als er in dem Antik-Geschäft Leah kennenlernt, verliebt er sich sofort in sie. An den folgenden Tagen sucht er sie immer wieder auf und schließlich erzählt er ihr von seinem Geheimnis.

Nach einiger Zeit hat Leah die Information verarbeitet und beschließt, Alex zu besuchen. Sie verbringt eine Nacht bei ihm und wartet, darauf, dass er in einem neuen Körper aufwacht. Als es schließlich so weit ist, wacht Alex in seinem tatsächlichen Körper auf. Von da an sind die beiden ein glückliches Paar.

### **Botschaft**

Die Botschaft der Geschichte lautet, dass es egal ist, wie jemand aussieht und es allein auf die innere Schönheit ankommt.

## **4.2.2 Die Wirkung**

### **Einfach**

Die Botschaft und der Konflikt der Geschichte sind leicht zu verstehen, da sie als Gegenstand der Handlung allgegenwärtig sind.

### **Unerwartet**

Zu sehen, dass jemand jeden Morgen in einem anderen Körper aufwacht, ist eine ungewohnte Formalie und ermöglicht viele unerwartete Momente: zum Beispiel, dass der Protagonist plötzlich als alter Mann oder als Frau in Erscheinung tritt.

### **Konkret**

Die Botschaft, dass die innere Schönheit wichtiger als das Erscheinungsbild ist, ist sehr konkret und eine logische Schlussfolgerung der gesamten Handlung.

### **Glaubwürdig**

Im Kontext der fiktionalen Handlung sind die Aktionen der Figuren authentisch und stoßen dadurch bei den Rezipienten auf keinen Widerspruch.

### **Emotional**

Die Probleme des Protagonisten werden auf nachvollziehbare Art dargestellt und dem Empfänger wird es leicht gemacht, sich in dessen emotionale Verfassung hineinzusetzen.

## **4.2.3 Das Ergebnis**

### **Bezug zum Konsumenten**

Die Marken, bzw. Produkte werden nicht in den Vordergrund gerückt, es geht einzig und allein um die authentischen Handlungen der beteiligten Charaktere. Dass der Protagonist Alex für sein Videotagebuch ein Toshiba Ultrabook benutzt, wird in der Geschichte z. B. nicht erwähnt. Zusätzlich werden die Konsumenten im wahrsten Sinne des Wortes in die Handlung mit einbezogen, da selbstgedrehte Tagebucheinträge von Facebook Fans übergangslos in die Handlung integriert werden.

### **Selbstständigkeit der Geschichte**

Da die Geschichte leicht verständlich ist und eine ungewohnte Frage stellt, verbreitet sie sich von alleine weiter. Auf der Facebook Seite entstehen sogar lebhaft Diskussionen über das Grundmotiv der Geschichte.

### **Marke als Held**

Da die Filme von zwei unterschiedlichen Marken produziert werden, lässt sich nicht eindeutig sagen, dass „die“ Marke als Held in der Geschichte fungiert. Der Zustand des Protagonisten und die Botschaft der Geschichte sind allerdings eindeutig als Analogie



zu der Markenbotschaft „Intel inside“ zu verstehen. Somit lässt sich zumindest für Intel feststellen, dass die Marke die Rolle des Helden einnimmt.

#### 4.2.4 Besonderheiten der Umsetzung

Mit Topher Grace und Mary Elisabeth Winstead wurden die wichtigsten Rollen mit bekannten Schauspielern besetzt. Die Facebook Fans der Marken hatten die Möglichkeit, in Form von Videotagebuch-Beiträgen, selber Beiträge für den Film zu produzieren. In den fertigen Film wurden 100 solcher Beiträge integriert.<sup>111</sup>

Während die Episoden ausgestrahlt wurden, konnte man mit dem Protagonisten Alex auf einer eigens dafür eingerichteten fiktiven Facebook Seite direkt in Kontakt treten und zusätzliche Informationen erlangen. Dies führte auch dazu, dass die Konsumenten untereinander in Interaktion traten.

#### 4.2.5 Auswertung der Analyse von „The Beauty Inside“

Merkmal	trifft zu
Einfach	ja
Unerwartet	ja
Konkret	ja
Glaubwürdig	ja
Emotional	ja
Bezug zum Konsumenten	ja
Selbstständigkeit der Geschichte	ja
Marke als Held	ja

*Tabelle 1: Analyse: The Beauty Inside*

<sup>111</sup> Vgl. [https://www.youtube.com/watch?v=rbNP\\_c0wUxE](https://www.youtube.com/watch?v=rbNP_c0wUxE), aufgerufen: 25.02.2015

## 4.3 Dove "Real Beauty Sketches"

„Real Beauty Sketches“ ist ein Film, der 2013 im Rahmen der Dove Kampagne „Real Beauty“ produziert wurde.<sup>112</sup> Schon nach kurzer Zeit erzeugte das Video eine große, positive Resonanz und ist mit derzeit über 65 Millionen aufrufen<sup>113</sup> die meistgesehene Online Werbung aller Zeiten. Besonders erfolgreich war der Film auch bei diversen Kreativ- und Effizienzwettbewerben und erhielt Gold-Auszeichnungen, unter anderem beim Cannes Festival<sup>114</sup> und den Effie Awards, einem Preis der Werbe- und Kommunikationsbranche, bei dem effiziente Markenkommunikation ausgezeichnet wird<sup>115</sup>.

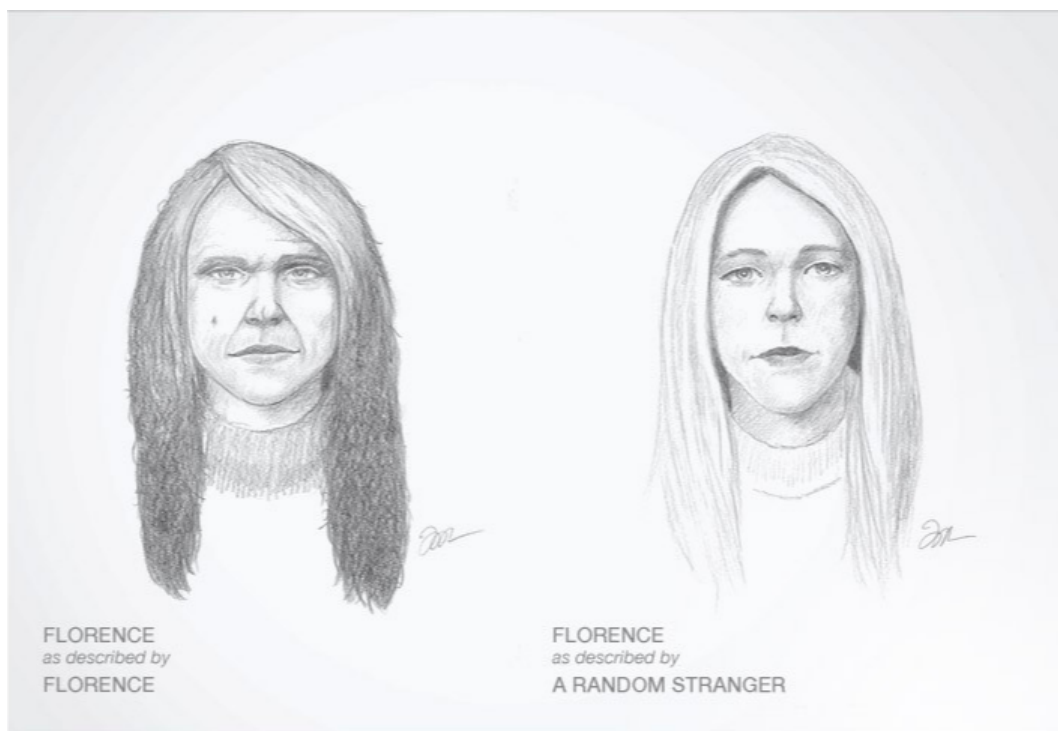


Abbildung 6: Porträts "Real Beauty Sketches", gezeichnet von Gil Zamora.  
(Quelle: Dove, <http://realbeautysketches.dove.com>)

### 4.3.1 Die Geschichte

#### Motiv

Der Film handelt von der Selbstwahrnehmung weiblicher Schönheit.

<sup>112</sup> Vgl. Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Dove\\_Real\\_Beauty\\_Sketches](http://en.wikipedia.org/wiki/Dove_Real_Beauty_Sketches), aufgerufen: 25.02.2015

<sup>113</sup> YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=XpaOjMXyJGk>, aufgerufen 26.02.2015

<sup>114</sup> Vgl. Google, <https://www.thinkwithgoogle.com/case-studies/dove-real-beauty-sketches.html>, aufgerufen: 25.02.2015

<sup>115</sup> Wikipedia, [http://de.wikipedia.org/wiki/Effie\\_\(Preis\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Effie_(Preis)), aufgerufen: 26.02.2015

**Charaktere**

Es gibt einen professionellen Phantombild-Zeichner und mehrere Frauen, die nach ihren eigenen Angaben gezeichnet werden. Des weiteren tauchen Menschen auf, mit denen sich die Frauen kurz vorher unterhalten haben.<sup>116</sup>

**Konflikt**

Man sieht, dass die Frauen sich nicht wohl fühlen, wenn sie ihr eigenes Aussehen beschreiben sollen und dass sie sich hauptsächlich negativ beschreiben.

**Handlung**

Die Frauen betreten einen Raum ohne zu wissen, was sie erwartet. Dann setzen sie sich hinter einen Vorhang in der Nähe des Zeichners – ohne, dass dieser die Frauen zu Gesicht bekommt.

Nach den Angaben der Frauen erstellt der Zeichner ein Porträtbild der Frauen. Daraufhin verlassen sie wieder den Raum ohne, dass der Zeichner sie sieht.

Als nächstes Betritt jemand den Raum, mit dem sich die Gezeichnete kurz vorher unterhalten hat. Es wird klar, dass es sich um ein Experiment handelt.

Ein zweites Porträt wird angefertigt, dieses Mal nach den Beschreibungen der Fremden Person.

Die Frauen werden anschließend mit den beiden unterschiedlichen Porträtversionen konfrontiert. Sie erkennen, dass die Porträts, die nach den Angaben der Fremden erstellt wurden, schöner aussehen und dass ihre Selbstwahrnehmung negativer ist, als nötig.

In dem Raum sind die unterschiedlichen Porträts aller gezeichneten Frauen aufgehängt und man sieht, wie bei jeder der Frauen eine große Lücke zwischen Selbst- und Fremdbild herrscht.

**Botschaft**

Die Botschaft wird klar benannt und als Schriftzug eingeblendet: „You are more beautiful than you think.“, zu Deutsch: „Du bist schöner, als du denkst.“.

---

<sup>116</sup> Vgl. hier und im Folgenden, <http://realbeautysketches.dove.com>, aufgerufen: 25.02.2015

### 4.3.2 Die Wirkung

#### Einfach

Die Botschaft ist sehr leicht und intuitiv zu verstehen, da sie mit den Porträts eindeutig veranschaulicht wird.

#### Unerwartet

Der Kontrast zwischen den Porträts der unterschiedlichen Wahrnehmungen ist etwas, das man auf diese Art noch nicht gesehen hat. Es handelt sich hierbei um eine unerwartete Darstellungsform. Die Erkenntnis ist unter anderem auch dadurch unerwartet, dass man sieht, wie die Protagonistinnen davon überrascht werden und man sich mit dabei in die Frauen hineinversetzt.

#### Konkret

Es gibt eine klare Handlung mit einer eindeutigen Botschaft, die sich auf eine nachvollziehbare Erkenntnis stützt. In diesem Sinne handelt es sich definitiv um eine konkrete Botschaft.

#### Glaubwürdig

Die Erkenntnis der Protagonistinnen, aus welcher die Botschaft resultiert, ist authentisch und glaubwürdig, da es sich bei ihnen um reale Personen und nicht um Schauspielerinnen handelt.

#### Emotional

Die Zeichnungen entfalten eine so starke Wirkung auf die Protagonistinnen, dass sie dadurch zu Tränen gerührt werden. Diese Emotionen sind nachvollziehbar und authentisch.

### 4.3.3 Das Ergebnis

#### Bezug zum Konsumenten

Dadurch, dass mehrere reale Frauen ausgewählt wurden, die selber nicht wussten, was sie erwarten wird, kann sich die Zielgruppe vorstellen, selber ein Teil des Experiments gewesen zu sein. Außerdem verfügt die Botschaft der Geschichte über eine starke Relevanz für die Zielgruppe, da sie alle Frauen anspricht, die sich mit dem eigenen Äußeren auseinandersetzen.

### **Selbstständigkeit der Geschichte**

Das Motiv der Geschichte interessiert die Menschen und der Film wird von den Konsumenten selbstständig weiterverbreitet. Die Geschichte funktioniert auch losgelöst von der Marke, das bedeutet, sie wird aufgrund des Storytellings und nicht aufgrund einer Sympathischen Einstellung zu der Marke verbreitet.

### **Marke als Held**

In dem Fall von „Real Beauty Sketches“ nimmt die Marke Dove weder direkt noch metaphorisch an der Handlung teil. Es wird aber deutlich, dass Dove dieses Experiment ins Leben gerufen hat, um Frauen zu beweisen, dass sie schöner sind, als sie denken. In diese Sinne nimmt die Marke die Heldenrolle ein und kann im Besonderen als Held betrachtet werden, wenn die Empfänger sich untereinander von der Geschichte erzählen.

### **4.3.4 Besonderheiten der Umsetzung**

Das Video wurde schwerpunktmäßig über YouTube verbreitet.<sup>117</sup> Dazu wurden hauptsächlich TrueView in-streams verwendet, bei welchen die Empfänger selbst entscheiden können, ob sie die Werbung sehen wollen, oder nicht. Es wurde also darauf gesetzt, dass die Geschichte die Empfänger interessiert und deshalb angeschaut und weiterverbreitet wird.

Es wurden mehrere Videos produziert, die die Möglichkeit bieten, sich länger mit den einzelnen Frauen zu befassen. Zusätzlich wurde zum Muttertag ein Google+ Hangout organisiert, bei dem der Phantombildzeichner eine Mutter und ihre drei Töchter interviewte. Das Material dieses Hangouts wurde anschließend als Werbefilm weiterverwendet.

Der Film verursachte zwar eine viele Reaktionen und Interaktionen von Konsumenten und Marke, sowie unter den Konsumenten, die Empfänger hatten jedoch keine Möglichkeit, sich aktiv an der Geschichte zu beteiligen und diese durch Ihre Handlungen voranzutreiben oder zu beeinflussen. Das bedeutet, dass eine Interaktion im Sinne eines Digital Brand Storytelling nicht stattfand.

---

<sup>117</sup> Vgl. hier und im Folgenden, Google, <http://www.google.com.au/think/case-studies/dove-real-beauty-sketches.html>, aufgerufen: 26.02.2015

### 4.3.5 Auswertung der Analyse „Real Beauty Sketches“

Merkmal	trifft zu
Einfach	ja
Unerwartet	ja
Konkret	ja
Glaubwürdig	ja
Emotional	ja
Bezug zum Konsumenten	ja
Selbstständigkeit der Geschichte	ja
Marke als Held	ja

Tabelle 2: Analyse: Real Beauty Sketches

## 4.4 Hornbach „Der Hornbach Hammer“

Im Juni 2013 startete die Kampagne „Der Hornbach Hammer“, entwickelt von der Berliner Werbeagentur Heimat für die Baumarktkette Hornbach.<sup>118</sup> Die Kampagne, bei der aus einem alten Sowjet-Panzer 7000 exklusive Hämmer geschmiedet wurden, erhielt unter anderem den Grand Prix beim ADC of Europe und eine Gold Auszeichnung bei den europäischen Effie Awards.<sup>119</sup>

Die beworbenen Hämmer waren bei den Konsumenten so beliebt, dass auf Ebay bis zu über 650 Euro für einen Hammer geboten wurde.<sup>120</sup> Zusätzlich erzielte die Kampagne eine positive Wirkung für die gesamte Marke, da der Hammer im übergeordneten Sinn eine physische Manifestation der Markenidentität darstellt.<sup>121</sup>

<sup>118</sup> Vgl. Hornbach, <http://hornbachhammer-case.com/digitalcampaign/> aufgerufen: 28.02.2015

<sup>119</sup> Vgl. Red Box Agenturranking, <http://www.redbox.de/sites/default/files/ranking/ranking2014/details/168.htm>, aufgerufen: 28.02.2015

<sup>120</sup> Vgl. Hornbach, <http://hornbachhammer-case.com/socialmedia/de/> aufgerufen: 28.02.2015

<sup>121</sup> Vgl. wuv.de, 2013: Hornbach verkauft den Kampagnen-Hammer



Abbildung 7: Packaging "Der Hornbach Hammer"

(Quelle: Hornbach, <http://hornbachhammer-case.com/digitalcampaign>)

### 4.4.1 Die Geschichte

#### Motiv

Eine Baumarktkette beweist, dass sie mit derselben Leidenschaft Dinge erschafft, wie ihre Kunden.

#### Charaktere

Der Held dieser Geschichte ist das Produkt, bzw. die Marke, die dieses Produkt herstellt. Auf eine dokumentarische Art und Weise wird die reale Entstehungsgeschichte des Hornbach Hammers gezeigt.<sup>122</sup> Infolge dessen tauchen unterschiedliche Personen auf, die in den Entstehungsprozess involviert sind, bzw. diesen kommentieren.

#### Konflikt

Der Konflikt der Geschichte wird von zwei Charakteren, die im Werbespot vorkommen, formuliert: Ein älterer, russisch-sprachiger Mann, der offensichtlich eine emotionale Beziehung zu diesem Panzer hat, versteht nicht, was er Sinn der Aktion ist und macht deutlich, dass er sehr wenig davon hält. Zusätzlich resümiert ein Mann in Militäruniform, dass es eigentlich schon schade sei, einen Panzer einzuschmelzen, nur um Hämmer draus zu machen.

#### Handlung

<sup>122</sup> Vgl. hier und im Folgenden YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=II4PvFs72g0>, aufgerufen: 28.02.2015

Die Geschichte beginnt damit, dass Hornbach einen alten – aber noch funktionstüchtigen – Sowjet Panzer kauft. Diesen lassen sie dann nach Deutschland transportieren.<sup>123</sup>

Im Brandenburgischen Beerkow wird der Panzer anschließend unter großer Anstrengung in seine Einzelteile zerlegt. Der Panzerstahl wird daraufhin in der Eisengießerei in Silbitz, Thüringen eingeschmolzen.

In Krefeld und Siegen wird der Stahl dann weiterverarbeitet und in Wuppertal entstehen aus dem Stahl des Panzers schließlich die fertigen Hämmer.

Die Entstehung der Hämmer dauerte fünf Monate und an jeder Station wurden die Handarbeit und die Leidenschaft, die alle Beteiligten investierten in emotionalen Bildern festgehalten.

### **Botschaft**

Die Botschaft ist, dass es keinen besonderen Grund geben muss, um etwas Besonderes zu schaffen, da es Selbstzweck ist, auf etwas stolz sein zu können. Dies wird dadurch verdeutlicht, dass Hornbach besondere Hämmer auf ungewöhnliche Weise herstellt, ohne, dass eine Notwendigkeit dafür besteht.

## **4.4.2 Die Wirkung**

### **Einfach**

Die Geschichte ist klar strukturiert erzählt. Der dokumentarische Stil, in dem der Film gehalten ist, trägt einen großen Teil dazu bei. Offensichtlich wird erzählt, dass ein Panzer zu Hämmern verarbeitet wurde bzw. wird.

### **Unerwartet**

In dem Film, der die Entstehung der Hämmer dokumentiert, gibt es keine überraschenden Elemente. In den sozialen Netzwerken hingegen wurde anfangs nur berichtet, dass ein Panzer erstanden wurde, der daraufhin nach Deutschland importiert wurde. Hier kam die Erkenntnis, dass der Panzer eingeschmolzen werden soll, um Hämmer daraus produzieren definitiv als etwas Unerwartetes.

---

<sup>123</sup> Vgl. hier und im Folgenden YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=II4PvFs72g0>, aufgerufen: 28.02.2015



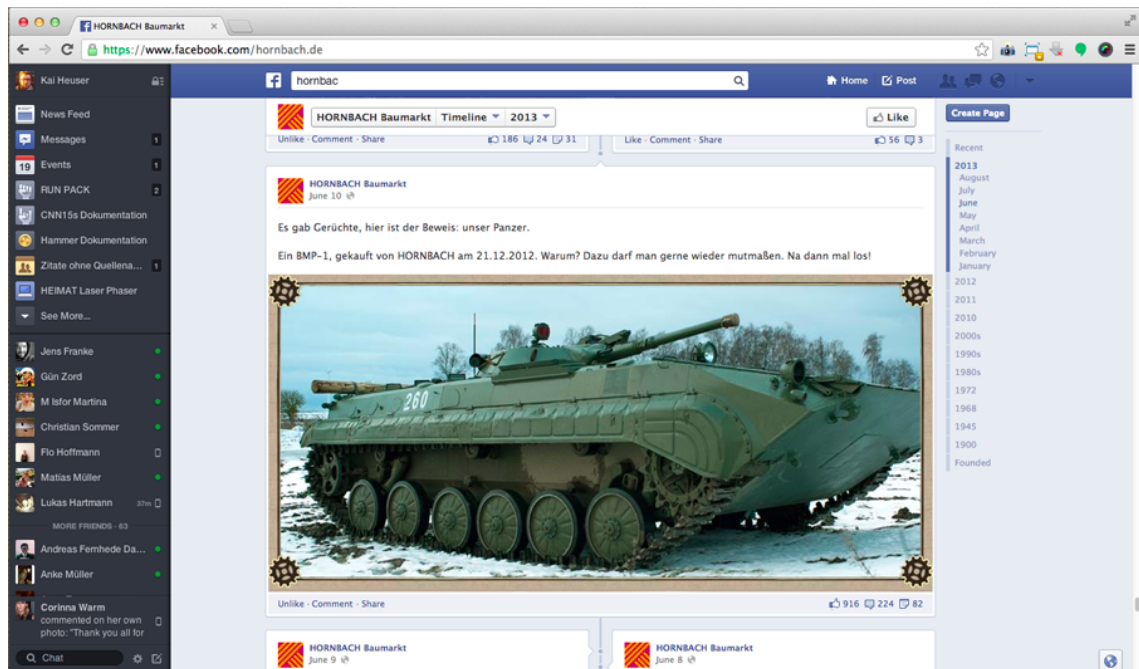


Abbildung 8: Der Hornbach Hammer, Social Media Teasing  
(Quelle: <http://hornbachhammer-case.com/socialmedia/de/>)

## Konkret

Die Botschaft und die Handlung der Geschichte sind sehr konkret, da es um die Herstellung eines konkreten Produktes geht, das als Manifestation der Markenbotschaft dient.

## Glaubwürdig

Da Hornbach mit der Herstellung der Hämmer die eigene Haltung durch eine Aktion beweist, ist die daraus resultierende Botschaft sehr glaubwürdig. Zusätzlich werden die Emotionen der an der Herstellung beteiligten Menschen authentisch und glaubhaft dargestellt: Bei dem Film gewinnt der Zuschauer den Eindruck, dass diejenigen, die den Panzer zerlegen und einschmelzen mit Leidenschaft bei der Sache sind, da sie Teil eines ungewöhnlichen Projekts sind.<sup>124</sup>

## Emotional

Die Emotionalität der Beteiligten Personen ist glaubwürdig und macht es dem Empfänger leicht, sich in deren Zustand hineinzusetzen. Das Motiv, mit Leidenschaft etwas Besonderes zu erschaffen, spricht die gewünschte Zielgruppe emotional an, was sich an der hohen Nachfrage nach dem Hornbach Hammer erkennen lässt.

<sup>124</sup> Vgl. YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=Il4PvFs72g0>, aufgerufen: 03.03.2015

### 4.4.3 Das Ergebnis

#### Bezug zum Konsumenten

Die Geschichte befasst sich zwar primär mit der Marke und einem speziellen Produkt, jedoch handelt sie davon, wie die Marke etwas tut, was sie den Konsumenten nach eigener Aussage ebenso ermöglicht. Auf diese Weise entsteht bei dem Hornbach Hammer eine starker Bezug zum Konsumenten und die harmonische Einbindung von Marke und Markenbotschaft ohne, dass diese unidirektional penetriert wird.

#### Selbstständigkeit der Geschichte

Die Geschichte setzt kein Hintergrundwissen voraus und beschreibt ein klares, einfaches aber trotzdem ungewöhnliches und dadurch interessantes Projekt. Aufgrund dieser Tatsachen lässt sie sich leicht weitererzählen und verbreitet sich auch über jene Medien hinaus, in denen sie kommuniziert wird.

#### Marke als Held

Im Fall des Hornbach Hammers ist die Marke, sowohl als Akteur, als auch durch die Manifestation als Hammer, eindeutig als Held zu identifizieren. Da die Marke durch das Produzieren der Hämmer auf übertragene Weise jedoch die Rolle der Konsumenten einnimmt, lassen sich diese ebenso als Helden nennen.

### 4.4.4 Besonderheiten der Umsetzung

Die Geschichte des Hornbach Hammers wurde sowohl On- als auch Offline über verschiedene Medien kommuniziert. Zu Beginn der Kampagne wurde nur berichtet, dass Hornbach einen Panzer erstanden hat und diesen nach Deutschland transportieren lässt.<sup>125</sup> Auf Facebook entstand bereits zu diesem Zeitpunkt schon ein großes Maß an Interaktion, indem die Fans der Marke über den Sinn dieser Aktion rätselten.

Mit dem veröffentlichen des Webfilms wurde dann aufgelöst, was mit dem Panzer passiert ist. Die erste Auflage an Hämmern wurde über den Hornbach Webshop vertrieben und bereits nach zehn Minuten waren alle Hämmer ausverkauft.

Daraufhin wurde der Hornbach Hammer über einen TV-Spot, in Print Anzeigen und Out-Of-Home Werbemitteln der Öffentlichkeit präsentiert. Über Blogs, Zeitschriften und Nachrichten verbreitete sich die Kampagne zusätzlich.

---

<sup>125</sup> Vgl. hier und im Folgenden Heimat Berlin, <https://www.heimat-berlin.com/arbeiten/kampagnen/Hornbach-Der%20Hornbach%20Hammer/2e04881e3e7573929523c74353395021>, aufgerufen: 03.03.2015

Der offizielle Verkauf in den Hornbach Baumärkten verlief daraufhin auch sehr erfolgreich: nach wenigen Stunden waren alle verfügbaren Hämmer ausverkauft.

Schließlich wurde von Hornbach bekanntgegeben, dass es noch 700 Exemplare des Hornbach Hammers gibt. Diese waren allerdings nicht im Handel erhältlich, sondern an wenigen, ungewöhnlichen Orten über ganz Deutschland verteilt. Eine eigens dafür eingerichtete Webseite gab Hinweise preis, wo genau die letzten Hämmer zu finden sind. Daraufhin mussten die Konsumenten aktiv auf die Suche gehen und teilweise kleine Aufgaben lösen, um einen Hammer zu erhalten.

Den Konsumenten wurde also die Möglichkeit geboten, aktiv an der Geschichte teilzunehmen und sie wurden an wichtigen Stationen der Geschichte miteinbezogen.

#### 4.4.5 Auswertung der Analyse “Der Hornbach Hammer”

Merkmal	trifft zu
Einfach	ja
Unerwartet	ja
Konkret	ja
Glaubwürdig	ja
Emotional	ja
Bezug zum Konsumenten	ja
Selbstständigkeit der Geschichte	ja
Marke als Held	ja

*Tabelle 3: Analyse: Der Hornbach Hammer*

### 4.5 Vergleich der Markengeschichten

Die Auswertung der Geschichten ergibt, dass alle in Kapitel Zwei erarbeiteten Merkmale erfolgreichen Storytellings in den ausgewählten Beispielen wiederzufinden sind. Im Folgenden wird genauer auf die einzelnen Merkmale eingegangen und die Bedeutung für die praktische Anwendung des Storytelling hervorgehoben.

### 4.5.1 Die Geschichte

Bei allen Geschichten ist deutlich zu erkennen, dass die analysierten Brand Stories einen starken Bezug zu den jeweiligen Core Stories der Marke haben.

Bei „The Beauty Inside“ ist der Bezug zu dem Qualitätsversprechen „Intel inside“ klar erkennbar, „Real Beauty Sketches“ handelt davon, dass Frauen schön sind, so wie sie sind und mit dem „Hornbach Hammer“ lebt die Baumarktkette Hornbach ihren Kunden die Leidenschaft zum Heimwerken vor.

### 4.5.2 Die Wirkung

Die ausgewählten Markengeschichten besitzen alle in dieser Arbeit herausgearbeiteten Eigenschaften, die dazu führen sollen, dass die Botschaft der Geschichte erfolgreich vermittelt wird. Diese Erkenntnis stützt die These, dass es sich bei genannten Eigenschaften um konstitutive Elemente erfolgreichen Storytellings handelt.

Merkmal	The Beauty Inside	Real Beauty Sketches	Hornbach Hammer
Einfach	ja	ja	ja
Unerwartet	ja	ja	ja
Konkret	ja	ja	ja
Glaubwürdig	ja	ja	ja
Emotional	ja	ja	ja

*Tabelle 4: Vergleichende Auswertung, Wirkung der Markengeschichten*

### 4.5.3 Das Ergebnis

Jede einzelne der ausgewählten Markengeschichten hat nachweislich eine positive Wirkung auf die Markenbekanntheit, die Beliebtheit und den Umsatzerfolg zur Folge gehabt. In Kapitel zwei wurde die These aufgestellt, dass dieser Erfolg eine Folge der Einhaltung dreier wichtiger Merkmale sei: „Bezug zum Konsumenten“, „Selbstständigkeit der Geschichte“ und Inszenierung der „Marke als Held“.

Die Analyse der Markengeschichten hat ergeben, dass diese Merkmale sich in ihnen identifizieren lassen. Bei dem Merkmal „Marke als Held“ ist jedoch festzustellen, dass

die Marke nicht notwendigerweise eine aktive Heldenrolle einnehmen muss um positiv mit einer Geschichte in Verbindung gebracht zu werden.

Wie beim Beispiel Dove „Real Beauty Sketches“ zu sehen ist, genügt es, dass die Marke eine starke, nachvollziehbare Beziehung zu der Geschichte hat. So kann die Marke z. B. auch die Rolle des Erzählers einnehmen, um bei den Rezipienten mit der Geschichte und der Botschaft in Verbindung gebracht zu werden.

Die Merkmale, „Bezug zum Konsumenten“ und „Selbstständigkeit der Geschichte“ sind eindeutig zu identifizieren, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass es sich auch hier um konstitutive Merkmale erfolgreichen Storytellings handelt.

<b>Merkmal</b>	<b>The Beauty Inside</b>	<b>Real Beauty Sketches</b>	<b>Hornbach Hammer</b>
Bezug zum Konsumenten	ja	ja	ja
Selbstständigkeit der Geschichte	ja	ja	ja
Marke als Held	ja	ja	ja

*Tabelle 5: Vergleichende Auswertung, Ergebnis der Markengeschichten*

#### **4.5.4 Besonderheiten der Umsetzung**

Bei den analysierten Markengeschichten ist zu erkennen, dass sie alle unterschiedliche Medien einsetzen, um die Geschichte zu verbreiten. Darüber hinaus lassen jedoch sich keine einheitlichen Prinzipien in der Umsetzung erkennen.

Der besondere Augenmerk der Analyse lag auf dem Einsatz unterschiedlicher Medien im Rahmen des Erzählens der Markengeschichte. Bei „The Beauty Inside“ lässt sich beobachten, dass die Rezipienten im Sinne des „Digital Brand Storytellings“ direkt mit der Geschichte interagieren und an ihr teilhaben können, wohingegen bei „Real Beauty Sketches“ die Beteiligung der Rezipienten nur in Form von Reaktionen auf die Geschichte stattfand.

Es ist also festzustellen, dass der Einsatz unterschiedlicher Medien und die Beteiligung der Rezipienten beim Erzählen von Markengeschichten kein notwendiges Merkmal für den Erfolg der Geschichte darstellen, sondern vielmehr eine Frage der operativen Umsetzung ist, die sich aus dem Inhalt der Geschichte und dem erfolgsversprechendsten Erreichen der gewünschten Zielgruppe ergibt.

## 5 Fazit und Ausblick

Es wurde in dieser Arbeit herausgefunden, dass die Markengeschichten erfolgreicher Storytelling-Kampagnen über eine eindeutige Verbindung zu den Core Stories der jeweiligen Marken verfügen. Da die Identität eines Unternehmens – wie in Kapitel zwei erarbeitet – über die Core Story nachvollziehbar kommuniziert werden kann, erfüllen die Kampagnen folglich die Aufgabe, die eigene Identität den externen Bezugsgruppen verständlich und authentisch zu kommunizieren.

Durch die Art und Weise, wie Geschichten wirken, lässt sich Storytelling dabei vor dem Hintergrund der sich im digitalen Zeitalter verändernden Kommunikationsstrukturen als besonders geeignetes Kommunikationsinstrument feststellen: es fördert den Diskurs, regt Interaktion an und kann eine emotionale Bindung zu einer Marke erzeugen.

Somit ist Storytelling, unter Berücksichtigung der erarbeiteten Erfolgsfaktoren, ein erfolgsversprechendes Mittel zur operativen Umsetzung der identitätsbasierten Markenführung. Als Erfolgsfaktoren erfolgreicher Brand Stories wurden folgende Eigenschaften erarbeitet und nachgewiesen:

- Eine Botschaft, die einfach, unerwartet, konkret, glaubwürdig und emotional ist.
- Eine Geschichte, die selbstständig und medienübergreifend funktioniert, einen Bezug zum Konsumenten hat und auf der Core Story der Marke aufbaut.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Storytelling eine vielversprechende Möglichkeit darstellt, zeitgemäße Markenkommunikation zu betreiben.

Es ist davon auszugehen, dass die strukturellen Veränderungen der Kommunikation im digitalen Zeitalter – wie in dieser Arbeit beschrieben – auch in Zukunft Bestand haben werden. Das Internet, soziale Medien und neue Vernetzungs- und Kommunikationsmöglichkeiten werden eher noch an Bedeutung gewinnen.

Aufgrund dessen lässt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit voraussagen, dass das Storytelling in der Markenkommunikation auch in Zukunft nicht an Bedeutung verlieren wird. Die größte Herausforderung für Marken und Werbeagenturen wird es vielmehr sein, mit neuen technologischen Möglichkeiten und auf neuen Plattformen immer neue Wege zu finden, um gute Geschichten zu erzählen.

## Literaturverzeichnis

### LITERATUR:

BEEKMANN Arne, KLOCK, Alexander: „Augen auf und durch!“ – Wie man trotz steigender Komplexität im digitalen Zeitalter den Durchblick für strategische Entscheidungen behält, in: DÄNZLER Stefanie, HEUN Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert.

BERNECKER Michael, BEILHARZ Felix: Social Media Marketing. Köln 2012<sup>2</sup>.

BRUHN Manfred: Markenpolitik – ein Überblick zum „State of the Art“, in: Die Betriebswirtschaft. Wiesbaden 2003.

BURMANN Christoph, BLINDA Lars, NITSCHKE Axel: Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Bremen 2003.

BURMANN Christoph, MEFFERT Heribert, KOERS Martin: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: MEFFERT Heribert (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden 2005<sup>2</sup>.

DÄNZLER Stefanie: Agile Branding – Wie das digitale Werbegut die Kommunikation verändert, in: DÄNZLER Stefanie, HEUN Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert.

ESCH Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. München 2012<sup>7</sup>.

FOG Klaus, BUDTZ Christian, YAKABOYLU, Baris: Storytelling: Branding in practice. Berlin 2005.

FRENZEL Karolina, MÜLLER Michael, SOTTONG Hermann: Storytelling. Das Harunal-Raschid-Prinzip. München 2004.

FRENZEL Karolina, MÜLLER Michael, SOTTONG Hermann: Storytelling. Das Praxisbuch. München 2006.

HEATH Chip, HEATH Dan: Made to stick: why some ideas survive and others die. New York 2007.

HERBST Dieter: Digital Brand Storytelling – Geschichten am digitalen Lagerfeuer? In: DÄNZLER Stefanie, HEUN Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert.

HERBST Dieter: Storytelling. Konstanz 2008.

HEUN Thomas: Die Erweckung des Verbrauchers – Zum Nutzen von Marken im Zeitalter digitaler Medien, in: DÄNZLER Stefanie, HEUN Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert.

MEFFERT Heribert, BURMANN Christoph, KIRCHGEORG Manfred: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden 2008<sup>10</sup>.

MEFFERT Heribert: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden 2000<sup>9</sup>.

RIECK Gabriela: Befreiung der Marken durch Interaktion – Markenstrategie als kreative Disziplin, in: DÄNZLER Stefanie, HEUN Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert.

SCHMIDT Klaus: Identitätsorientierung als Leitlinie der Markenführung, in: Hermanns, Ringle, van Overloop (Hrsg.): Handbuch Markenkommunikation. München 2008.

SCHÖGEL Marcus: Spezifische Herausforderungen des Internets an die Markenführung, in G.E.M.: Marken im Einfluss des Internets. Berlin 2009.

SCHREYÖGG Georg: Knowledge management and narratives. Organizational effectiveness through storytelling. Berlin 2005

SPIES Marco: Good Times for a Change – Markenführung an der Schwelle zum Transformationszeitalter, in: DÄNZLER Stefanie, HEUN Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert.

THIER Karin: Storytelling. Eine narrative Managementmethode. Heidelberg 2006.

TOTZ Carsten, WERG Florian Ulrich: Interaktionen machen Marken – wie die Digitalisierung Interaktionen zum Kern der Markenführung macht, in: DÄNZLER Stefanie, HEUN Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert.

VON LEPEL Venna: Von der integrierten zur empathischen Markenführung, in: DÄNZLER Stefanie, HEUN Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert.

WENTZEL Daniel, TOMCZAK Torsten, HERRMANN Andreas: Storytelling im behavioral Branding, in: TOMCZAK Torsten (Hrsg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden 2008.



## ONLINEQUELLEN:

Focus Online, 16. Februar 2015: Kollektive Entrüstung im Netz, Die besten Shitstorms. [www.focus.de/digital/internet/tid-26192/kollektive-entruestung-im-netz-das-geheimnishinter-dem-phaenomen-shitstorm-bekannte-shitstorms\\_aid\\_768892.html](http://www.focus.de/digital/internet/tid-26192/kollektive-entruestung-im-netz-das-geheimnishinter-dem-phaenomen-shitstorm-bekannte-shitstorms_aid_768892.html)

Heimat Berlin, 03.03.2015: Der Hornbach Hammer. Casefilm. [www.heimat-berlin.com/arbeiten/kampagnen/Hornbach-Der%20Hornbach%20Hammer/2e04881e3e7573929523c74353395021](http://www.heimat-berlin.com/arbeiten/kampagnen/Hornbach-Der%20Hornbach%20Hammer/2e04881e3e7573929523c74353395021)

Hornbach, 28.02.2015: The Hornbach Hammer. Made of real tank steel. Strictly limited. [hornbachhammer-case.com/digitalcampaign/](http://hornbachhammer-case.com/digitalcampaign/)

Pereira & O'Dell, 25. Februar 2015: The Beauty Inside. [www.pereiraodell.com/work/inside-beauty](http://www.pereiraodell.com/work/inside-beauty)

Red Box, 28.02.2015: Agenturranking Heimat 2014. [www.redbox.de/sites/default/files/ranking/ranking2014/details/168.htm](http://www.redbox.de/sites/default/files/ranking/ranking2014/details/168.htm)

Showcase, Intel and Toshiba present: The beauty inside, 24. Februar 2015. [showcase.noagencyname.com/TheBeautyInside/](http://showcase.noagencyname.com/TheBeautyInside/)

Wikipedia, 25. Februar 2015: The Beauty Inside. [wikipedia.org/wiki/The\\_Beauty\\_Inside](http://wikipedia.org/wiki/The_Beauty_Inside)

Wikipedia, 26. Februar 2015: Effie (Preis). [wikipedia.org/wiki/Effie\\_\(Preis\)](http://wikipedia.org/wiki/Effie_(Preis))

W&V, 28. Februar 2015: Hornbach verkauft den Kampagnen-Hammer. [www.wuv.de/marketing/hornbach\\_verkauft\\_den\\_kampagnen\\_hammer](http://www.wuv.de/marketing/hornbach_verkauft_den_kampagnen_hammer)

Youtube, 25. Februar 2015: The Beauty Inside Full Version. [www.youtube.com/watch?v=rbNP\\_c0wUxE](http://www.youtube.com/watch?v=rbNP_c0wUxE)

YouTube, 28. Februar 2015: Spot of the Week 2013/28: Hornbach „The Hornbach Hammer: Made from Tank Steel“ [www.youtube.com/watch?v=II4PvFs72g0](http://www.youtube.com/watch?v=II4PvFs72g0)

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, den TT. Monat JJJJ      Vorname Nachname